



L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises

Thèse présentée en vue d'obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion par :
Olivier Witmeur

Sous la direction des Professeurs :
Jean-Claude Ettinger
Alain Fayolle

Jury composé des Professeurs :
Karim Messeghem
Bruno Van Pottelsberghe de la Potterie
Paul Verdin
Michel Verstraeten



RESUME

L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises

La recherche sur la croissance des jeunes entreprises s'est fortement développée au cours des trente dernières années. La situation est particulièrement marquée en Europe où le nombre de jeunes entreprises en forte croissance est réduit alors qu'il est admis que ce type d'entreprises contribue à la création d'un nombre important d'emplois. La communauté scientifique reconnaît que la recherche actuellement disponible manque d'intégration, d'ancrage théorique et d'approches longitudinales. De ce fait, elle n'est pas en mesure d'expliquer comment et pourquoi les jeunes entreprises adoptent différentes stratégies de croissance et suivent des trajectoires hétérogènes. L'objectif de cette thèse est de produire un cadre analytique, aussi intégré et dynamique que possible, permettant de mieux comprendre le pourquoi et le comment de la croissance des jeunes entreprises. Pour faire face à ce défi, elle s'inscrit dans la foulée des travaux séminaux de Gartner et Marchesnay respectivement sur le cadre d'analyse de la création d'entreprise et le système de gestion des petites et moyennes entreprises. Elle adopte le paradigme épistémologique du réalisme critique et recourt essentiellement à la méthode des cas. L'approche générale se veut donc longitudinale, qualitative et exploratoire.

La recherche est développée en trois temps qui correspondent à autant de chapitres présentés sous forme d'articles scientifiques. Le chapitre 1 remonte aux sources de sept grandes approches de recherche qui ont été adoptées pour expliquer la croissance des jeunes entreprises. Il montre que, prise isolément, aucune d'entre elles ne peut expliquer la croissance mais il souligne également à quel point elles se répondent et se complètent. Le chapitre 2 propose une modélisation systémique qui capitalise sur l'approche configurationnelle telle que développée par Miller et Mintzberg et celle par les processus telle que développée par Van de Ven. Ces deux approches permettent en effet d'intégrer de nombreux acquis des recherches existantes. La modélisation développée suggère que les jeunes entreprises adoptent des configurations associées à différentes stratégies qui mettent en cohérence les éléments caractéristiques de la démarche entrepreneuriale (c'est-à-dire l'entrepreneur, les activités, les ressources, la structure organisationnelle et l'environnement) alors que ceux-ci évoluent sous l'influence de multiples processus. Le chapitre 3, rédigé en anglais, s'intéresse plus particulièrement au cas des jeunes entreprises de services informatiques. Il approfondit la modélisation proposée au chapitre 2 dans un contexte où les entreprises sont, entre autres, confrontées au choix de se développer en tant que sociétés de services et/ou ont l'opportunité de se redéployer vers le développement de logiciels. Sur le plan méthodologique, l'approche choisie consiste à développer une typologie de configurations stratégiques déduite des littératures académique et pratique puis à comparer les idéaux-types qui la compose aux configurations réellement adoptées par des entreprises.

La modélisation et la typologie sont testées et conceptuellement confirmées par plusieurs études de cas d'entreprises belges. L'ensemble confirme bien que le développement des jeunes entreprises passe bien par l'adoption de configurations successives, associables à différentes stratégies de croissance, sans que celles-ci et leurs séquences soient prédéterminées du fait de l'influence concomitante de plusieurs processus.

Bien qu'essentiellement conceptuelle, la thèse confirme le bien-fondé de l'adoption conjointe des approches par les configurations et par les processus pour la compréhension du phénomène complexe qu'est la croissance. Elle ouvre également une porte à de futurs travaux de validation quantitative. Au niveau de la pratique, elle permet d'envisager le développement d'outils d'aide à la décision pour les entrepreneurs afin de les sensibiliser aux conditions et implications de différentes stratégies de croissance.

ABSTRACT

The evolution of the growth strategies of young firms

Research on the growth of young firms has developed significantly over the last thirty years. The situation is particularly noteworthy in Europe, where there is only a limited number of young firms experiencing strong growth, even though it is widely recognised that this type of firm contributes to the creation of a substantial amount of jobs. The scientific community recognises that the currently available research is lacking in terms of integration, theoretical anchoring and longitudinal approaches. Consequently, it is not able to explain how and why young firms adopt different growth strategies and follow heterogeneous trajectories. The aim of this thesis is to create an analytical framework, which is as integrated and dynamic as possible, so as to make it possible to understand the why and the wherefore behind the growth of young firms. In order to respond to this challenge, the thesis follows in the footsteps of the seminal works of Gartner and Marchesnay respectively, on the conceptual framework for describing new venture creation and the management system of small and medium enterprises. It adopts the epistemological paradigm of 'critical realism' and makes use, essentially, of the case study method. The general approach is therefore intended to be longitudinal, qualitative and exploratory.

The research is developed in three stages, which correspond to the same number of chapters set out in the form of scientific papers. Chapter 1 goes back to the sources of the seven major research approaches that have been adopted in order to explain the growth of young firms. It demonstrates that, when considered in isolation, none of them can fully explain the growth of young firms, but it also highlights the extent to which they respond to, and complete, one another. Chapter 2 proposes a systemic model that capitalises on the configurational approach as developed by Miller and Mintzberg, as well as the process approach as developed by Van de Ven. Indeed, these two approaches make it possible to integrate a large number of elements that have already been established through existing research. The model suggests that young firms adopt configurations associated with different strategies that tie the key elements of the entrepreneurial phenomenon (namely the entrepreneur, the activities, the resources, the organisational structure and the environment), while these elements change under the influence of numerous processes. The third chapter, which has been written in English, places particular focus on young IT services firms. It takes a more in-depth look at the model proposed in chapter 2 in a context in which firms are, amongst other things, faced with the choice of developing as service firms and/or have the opportunity to turn their efforts and attention towards software development. From a methodological point of view, the chosen approach consists in the development of a typology of strategic configurations deduced from academic and practical literature and then to compare the ideal types with the configurations that have been actually adopted by the firms.

The model and typology are tested and conceptually confirmed by several case studies of Belgian companies. The overall findings serve to confirm the fact that the development of young firms is achieved through the adoption of successive configurations that are associated with different growth strategies, without these and their sequences being predetermined because of the influence of multiple simultaneous processes.

Although it is essentially conceptual in nature, the thesis confirms the relevance of the joint adoption of the configurational- and process-approaches in order to understand the complexity of the growth phenomenon. It also opens up the door to quantitative validation research work. In terms of its practical application, the thesis enables us to start the development of a toolbox that may help entrepreneurs in the decision-making process so as to raise their awareness regarding the conditions and implications of different growth strategies.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	3
REMERCIEMENTS.....	5
PREAMBULE	7
INTRODUCTION.....	10
1. CONTEXTE GENERAL	11
1.1 L'état de la recherche sur la 'croissance'	11
1.2 La problématique du développement des jeunes entreprises de service informatique	12
1.3 L'importance socio-économique de la croissance des jeunes entreprises	12
2. OBJECTIFS ET QUESTION DE RECHERCHE.....	14
2.1 Un objectif théorique et pratique.....	14
2.2 La question de recherche	15
3. CANEVAS ET POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE	16
3.1 Considérations ontologiques et épistémologiques.....	16
3.2 Recherche qualitative et études de cas	20
3.3 Positionnement de la recherche	21
4. STRUCTURE DE LA THESE.....	22
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	25
1. INTRODUCTION.....	26
2. LES PRINCIPAUX COURANTS	29
2.1 La théorie de la croissance d'Edith Penrose (1959)	31
2.2 Les approches centrées sur l'individu	32
2.3 Les approches par le 'cycle de vie' de l'entreprise	34
2.4 Les approches stratégiques.....	35
2.5 Les approches basées sur les ressources.....	38
2.6 L'écologie des populations.....	39
2.7 Les approches basées sur la cohérence.....	40
3. DISCUSSION	43
3.1 Tableau de synthèse.....	43
3.2 Complémentarité des approches.....	43
3.3 Proposition d'une piste pour une recherche plus intégrée	47
4. CONCLUSION	49
CHAPITRE 2 : DEVELOPPEMENT D'UNE MODELISATION.....	51
1. INTRODUCTION.....	52
2. LES APPROCHES PAR LES CONFIGURATIONS ET LES PROCESSUS.....	55
2.1 L'approche par les configurations	55
2.2 L'approche par les processus	56
2.3 Complémentarité entre les deux approches et application en entrepreneuriat	57
3. PROPOSITION D'UNE MODELISATION	58
3.1 Volet synchronique.....	59
3.2 Volet diachronique	61
3.3 Représentation graphique	62

4.	DEUX ETUDES DE CAS	63
4.1	Méthodologie.....	63
4.2	Le cas « ERPSI ».....	64
4.3	Le cas « CDS ».....	67
5.	DISCUSSION	69
5.1	Pertinence de la modélisation à la lumière des études de cas.....	69
5.2	Contributions.....	70
5.3	Limites de la modélisation	71
6.	CONCLUSION	72
6.1	Implications.....	72
6.2	Pistes de recherches futures.....	73
	CHAPITRE 3 : DEVELOPPEMENT D'UNE TYPOLOGIE	75
1.	INTRODUCTION.....	76
2.	TYPOLOGY OF GROWTH STRATEGIES	78
2.1	Configurations, Typologies and Entrepreneurship.....	78
2.2	A Proposed Typology of Strategic Configurations	80
2.3	Configuration change	85
3.	CASE STUDIES	87
3.1	Methodology	87
3.2	Summary of the four case studies.....	88
4.	RESULTS AND ANALYSIS	91
4.1	Comparing ideal types and configurations	91
4.2	Identifying processes.....	97
5.	DISCUSSION	98
5.1	Relevance of the Configuration and Process Approaches.....	98
5.2	Is the Proposed Typology a Theoretical Contribution?.....	99
5.3	Limitations of the Research.....	99
6.	CONCLUSION	100
	CONCLUSION GENERALE	102
1.	COHERENCE GENERALE DU PROJET	103
2.	CONTRIBUTION	107
2.1	Principales contributions de l'ensemble du projet.....	107
2.2	Réponse à la question de recherche dans le cas des jeunes entreprises de service informatique.....	108
2.3	Possibilité de généralisation de la réponse	110
3.	IMPLICATIONS.....	112
3.1	Sur le plan méthodologique.....	112
3.2	Sur le plan théorique.....	114
3.3	Sur le plan empirique	114
3.4	Sur le plan de la pratique.....	116
4.	LIMITES	119
5.	PERSPECTIVES.....	121
	REFERENCES.....	124

REMERCIEMENTS

Cette thèse est entièrement personnelle ... mais est tout sauf le fruit du travail d'un chercheur isolé. Depuis mon inscription à l'Ecole doctorale en 2003, j'ai eu la chance de rencontrer et travailler avec plusieurs personnes que je tiens à remercier très sincèrement.

Je pense particulièrement

- *à la Fondation Bernheim pour son indéfectible et indispensable soutien à l'entrepreneuriat en général et au développement de celui-ci à l'Université Libre de Bruxelles en particulier ;*
- *à mes deux Directeurs, Jean-Claude Ettinger et Alain Fayolle, pour leur grande disponibilité, leur ouverture, leurs encouragements incessants et leurs très précieux conseils ;*
- *à Philippe Biltiau et Alain Eraly, les deux Présidents successifs de la Solvay Brussels School of Economics and Management pour leur engagement sans faille en faveur de l'entrepreneuriat dans l'Ecole et pour leur confiance ;*
- *aux membres du Jury, les Professeurs Karim Messeghem, Bruno Van Pottelsberghe de la Potterie, Paul Verdin et Michel Verstraeten, pour l'intérêt qu'ils ont marqué pour ce projet et la qualité de leurs suggestions lors de la défense privée de cette thèse ;*
- *aux entrepreneurs et investisseurs pour le temps si précieux qu'ils ont accepté de me consacrer lors du développement des études de cas qui font la richesse de ce travail : Lionel Anciaux, Didier de Callatay, François Daro, Pierre De Muelenaere, Alain Decorte, Xavier Ghysens, Patrick Goblet, Robert Kiss, Alain Parthoens Serge Vilain, Bernard Woronoff et José Zurstrassen ;*
- *aux quatre fondateurs d'OpenHR, Sébastien et Michael Cvilic, Jérôme Proost et Olivier Verdin avec qui j'ai eu la chance de partager le développement de la société où nous avons beaucoup appris de nos erreurs et de nos succès ;*
- *à Terry Sapsalis pour sa précieuse collaboration lors du développement du cas sur la société Unibioscreen ;*
- *à l'Ecole doctorale du Centre Emile Bernheim de la Solvay Brussels School of Economics and Management et aux organisateurs et Professeurs des séminaires doctoraux de l'Académie de l'Entrepreneuriat, de Gate2Growth, du CEMS, de l'EM Lyon et de RENT. Ces initiatives m'ont permis de rencontrer quelques Professeurs d'une disponibilité et d'une gentillesse exemplaires. Impossible de les citer tous mais quelques-uns d'entre eux ont contribué à orienter ce travail, notamment les Professeurs Marie-José Avenier, Jacques Baronet, Christian Bruyat, Didier Chabeau, Hans Crijns, Per Davidsson, Frédéric Delmar, Bill Gartner, Frank Janssen, Pierre-André Julien, Helle Neergaard, Kim Oosterlinck, Nigel Roome, Sylvie Sammut et Bernard Surlemont ;*

- aux 'reviewers' anonymes et aux participants aux conférences qui, par leurs commentaires et suggestions, ont contribué à améliorer les différents articles qui composent cette thèse ;

Enfin, je n'oublie certainement pas tous les entrepreneurs, collaborateurs, chercheurs, étudiants, amis et proches que je n'ai pas besoin de citer car ils se reconnaîtront sans aucune difficulté.

De toute façon nous nous retrouverons encore souvent...

A nouveau, merci à tous !

Olivier Witmeur

Bruxelles, le 8 décembre 2008.

Remarque : Toute erreur ou omission relève bien entendu de ma seule responsabilité.

PREAMBULE

Ce préambule précise mes motivations et mon état d'esprit à l'entame du projet de recherche¹.

¹ Ce préambule est le seul texte formulé à la première personne du singulier. Par la suite, nous utiliserons toujours la première personne du pluriel.

Ce projet trouve son origine dans une démarche personnelle et le désir de prendre du recul suite à deux expériences professionnelles riches et passionnantes.

La première remonte à la période 1994-1999 durant laquelle j'ai dirigé l'Erasmus European Business & Innovation Center (EEBIC), un incubateur bruxellois dédié aux nouvelles entreprises technologiques. Pendant 5 ans, j'y ai conseillé (certains diront 'accompagné') une trentaine d'entre elles durant leurs premières années. Si quelques-unes ont connu un développement rapide et rencontré un certain succès, j'ai surtout été confronté à un paradoxe bien connu : alors que de nombreuses entreprises disposaient d'un potentiel de croissance important, peu d'entre elles en tiraient parti et rares étaient celles qui parvenaient à dépasser une taille de l'ordre de 10 personnes après quelques années d'activités. L'importance et la difficulté de la définition, puis de la mise en œuvre, d'une stratégie de croissance adaptée et cohérente m'était alors déjà apparue très clairement.

La deuxième expérience correspond à la période 2000-2006 durant laquelle j'ai participé avec quatre entrepreneurs au développement d'OpenHR (anciennement nommée CODE), une société de conseil en informatique et d'édition de logiciels pour la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises. L'entreprise avait été créée en 1997 dans l'incubateur et j'avais eu l'occasion de la conseiller régulièrement. Début 2000, j'ai choisi de la rejoindre à plein temps. De 1997 à 2001, l'entreprise a connu une première période de croissance très rapide avec une progression des ventes et de l'effectif de l'ordre de 100% par an pour aboutir, fin 2001, à un effectif de 65 personnes et un chiffre d'affaires de plus de 5 millions d'euros. Cette croissance s'était accompagnée d'un développement important à l'étranger avec l'ouverture de filiales en France, en Espagne et aux Etats-Unis. L'entreprise a ensuite stagné entre 2002 et 2003 mais elle a surtout enregistré, pour la première fois, de lourdes pertes qui auraient pu lui être fatales. Finalement, nous (i.e. les fondateurs et moi) l'avons redressée et réorganisée pour la faire grandir plus lentement, avec une croissance moyenne de l'ordre de 20% par an. Nous l'avons finalement vendue à un concurrent début 2006. Je l'ai quittée après la revente.

Tout au long de ces expériences, j'ai essayé de comprendre pourquoi certaines stratégies étaient couronnées de succès alors que d'autres étaient confrontées à des difficultés plus ou moins chroniques. De même, j'ai essayé de structurer et systématiser l'analyse des stratégies de croissance ouvertes aux différentes jeunes entreprises que j'ai côtoyées. Sans grand succès... Mes tentatives, somme toute désordonnées, se sont clôturées par plus de questions que de réponses. J'ai également abouti au constat qu'il existait peu d'outils pour aider les entrepreneurs à comprendre le pourquoi et le comment de la croissance de leur jeune entreprise.

J'ai entamé le présent projet de recherche fort de ces expériences et animé par cette envie de comprendre. Il s'agit certainement d'une de ses principales originalités, d'une de ses forces mais aussi, sans doute, d'une faiblesse inextricable. Mon intuition était que la combinaison de mon point de vue de praticien avec la nécessaire rigueur d'une démarche scientifique devait permettre d'apporter un nouvel éclairage sur la problématique du développement des jeunes entreprises au-delà de leur phase de création. Un pari somme toute ambitieux et difficile, mais passionnant !

INTRODUCTION

Cette thèse adopte la forme d'une série de trois articles complétés d'une introduction et d'une conclusion. Nous nous sommes donc efforcés de produire des articles qui, tout en étant publiables indépendamment les uns des autres, constituent une suite logique qui s'intègre dans un plus vaste projet de production de nouvelles connaissances sur ce phénomène qu'est la croissance des jeunes entreprises.

Dans la mesure où chaque article dispose, comme il se doit, de sa propre introduction, de son cadre théorique et méthodologique et de ses implications, la présente introduction se limite à clarifier le cadre du projet. Elle se décompose dès lors en quatre sections : (1°) le contexte général, (2°) les objectifs et la principale question de recherche, (3°) le cadre épistémologique et méthodologique ainsi que le positionnement de la recherche dans le champ de l'entrepreneuriat et (4°) la structure de la thèse.

1. CONTEXTE GENERAL

1.1 L'état de la recherche sur la 'croissance'

Contrairement à ce que nous imaginions il y a quatre ans à l'époque du choix d'un thème pour une thèse de doctorat, une recherche sur la croissance des jeunes entreprises est tout sauf une initiative originale ! Nous verrons au chapitre 1 que le sujet a déjà été étudié selon de multiples perspectives. Ainsi, outre la multiplication des publications dans les revues et journaux scientifiques, la majorité des conférences de recherche consacrées à l'entrepreneuriat incluent la croissance dans leurs thématiques et les thèses récentes sur le sujet sont nombreuses (par exemple : Janssen, 2002 ; Moreau, 2003 ; Saemundsson, 2003 ; Biga Diambeidou, 2008).

A l'heure actuelle, Per Davidsson, Frédéric Delmar et Johan Wiklund sont sans doute les trois chercheurs les plus influents dans le domaine. Ils dressent le bilan suivant : « S'agissant des 'facteurs qui influencent la croissance' dans toutes sortes de contextes et d'entreprises, il nous paraît que les chercheurs ont probablement été aussi loin qu'ils le pouvaient : de nombreuses caractéristiques relatives à l'individu, à l'entreprise et à l'environnement sont connues pour avoir une certaine influence mais aucune d'entre elles n'exerce d'influence déterminante (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2006, p.12)² ». Néanmoins, force est de reconnaître que cette vaste connaissance reste peu mobilisable tant par les chercheurs que par les praticiens car elle fournit des indications contradictoires du fait de la grande disparité des conceptions et contextes étudiés. Ainsi, au final, Gilbert, McDougall & Audretsch (2006) soulignent dans leur revue de la littérature sur la croissance que : « Bien que la littérature disponible nous livre un riche aperçu des raisons pour lesquelles les taux de croissance varient d'une jeune entreprise à l'autre, la recherche a généralement négligé cet axe que sont les décisions stratégiques critiques portant sur la manière dont les entreprises devraient croître (p.927)³ ». De façon plus précise, l'incapacité actuelle des chercheurs à expliquer l'hétérogénéité des trajectoires de croissance des jeunes entreprises constitue sans doute la meilleure illustration des limites de nos connaissances actuelles. A ce propos, Delmar, Davidsson & Gartner (2003) identifient sept modes de croissance très différents mais n'expliquent pas les raisons de cette diversité. Ils concluent par : « Enfin, nous nous sommes délibérément abstenus de livrer une explication causale des raisons pour lesquelles les entreprises affichent des trajectoires de croissance différenciés. Ce serait néanmoins un objet d'étude intéressant pour de futures recherches (p.213)⁴ ». Dans le même contexte, Biga

² Notre traduction libre de : «As regards 'factors influencing growth' across all kinds of firms and contexts, we would hold that the research community has probably come as far as it can come: a wide range of known factors on the individual, firm and environment levels have some influence and no single factor has a dominant influence ».

³ Notre traduction libre de : « Although the existing literature provides a rich overview of why growth rates vary across new ventures, research focusing on critical strategy decisions related to how and where firms should grow has generally been neglected ».

⁴ Notre traduction libre de : « Finally, we have deliberately refrained from offering any causal explanations for why firms end up with different growth patterns. However this would be an interesting topic for future research ».

Diambeidou (2008) a répertorié 12 études qui se sont intéressées à la problématique des trajectoires de croissance. Elles fournissent des résultats contradictoires tant sur le nombre que sur la nature des trajectoires adoptées. Elles ont toutefois le mérite de démontrer que les trajectoires ne sont pas idiosyncratiques et justifient donc une étude plus approfondie.

En d'autres termes, le point de départ de cette recherche est que nous connaissons actuellement bien les déterminants de la croissance (voir chapitre 1) mais nous sommes devant un important défi ou 'vide théorique' (Avenier, 2008) quand il s'agit de les articuler pour expliquer la ou plutôt les dynamiques de la croissance. Bien entendu, nous ne prétendons pas relever l'entièreté de ce défi mais nous nous inscrivons dans cette perspective. Il importe toutefois dès à présent de souligner que notre analyse portera plus spécifiquement sur les stratégies de croissance adoptées par les entreprises et plus particulièrement encore sur la façon dont ces stratégies évoluent au fil du temps. L'hypothèse sous-jacente qui justifie cette transformation de la principale question de recherche est qu'une stratégie comporte le choix d'un mode de croissance ou de stabilisation.

1.2 La problématique du développement des jeunes entreprises de service informatique

Afin de réduire progressivement le périmètre de la recherche (une étape indispensable au moment de la confrontation au terrain), la problématique de l'évolution des stratégies de croissance sera finalement limitée au cas des jeunes entreprises de service informatique (en abrégé, JESI). Notre expérience auprès de dizaines d'entreprises belges de ce type et plus particulièrement notre implication opérationnelle durant six ans au sein de l'une d'entre elles (voir préambule) nous ont régulièrement amenés à être confrontés à la question de la modification de leur 'business model' (Nambisan, 2001). En effet, les JESI démarrent typiquement avec une activité de 'service' rapidement profitable (c'est-à-dire des prestations de conseil ou de développement sur mesure pour résoudre un problème spécifique chez un client) mais elles souhaitent ensuite souvent s'orienter vers une activité de type 'produit' (c'est-à-dire la commercialisation systématique d'un logiciel standard). En effet cette évolution apparaît comme très séduisante du fait du plus grand potentiel de croissance (car le volume des ventes n'est plus lié à l'augmentation linéaire de l'effectif), de la plus grande profitabilité (par exemple les marges opérationnelles sont significativement plus élevées) et du plus grand potentiel de valorisation (par exemple le 'PER' et le 'price to sales ratio' sont plus élevés) des éditeurs de logiciels. Elle est également naturellement facilitée par le fait que ces entreprises développent des solutions logicielles pour le compte de leurs clients et que, d'une mission à l'autre, certains besoins récurrents apparaissent. Néanmoins le passage d'une stratégie 'service' à une stratégie 'produit' n'est pas sans risque puisqu'elle implique une réorganisation en profondeur de l'entreprise. De nombreuses JESI s'y heurtent avec des conséquences plus ou moins dramatiques.

1.3 L'importance socio-économique de la croissance des jeunes entreprises

Le présent projet ne porte pas sur l'évaluation de l'impact socio-économique de la croissance des jeunes entreprises en général ou technologique en particulier. Néanmoins, quelques éléments aident à percevoir l'importance macro-économique de cette problématique.

- Dès 1979, à l'heure où la contribution des grandes entreprises à la création d'emplois a commencé à être mise en question, David Birch a montré que la majorité des nouveaux emplois aux Etats-Unis étaient créés par des PME et que seul un petit nombre d'entre elles créaient la majorité des emplois. Ce faisant il introduisit la notion de 'gazelles' qui fait aujourd'hui encore l'objet d'un grand intérêt (Landstrom, 2005).
- De façon plus précise, en Europe, sur une population de 100 nouvelles entreprises, on observe que 50% de l'emploi créé après une période de 10 ans l'est par 4% d'entre elles (Storey, 1994).
- Une étude de l'OCDE (2002) indique que :
 - les PME affichent des taux nets de création d'emplois supérieurs à ceux des grandes entreprises ;
 - les PME à forte croissance représentent une part très importante des gains d'emplois bruts ;
 - les entreprises en croissance tendent à être plus jeunes que la moyenne des entreprises ;
 - les entreprises à forte croissance proviennent de tous les secteurs et de toutes les régions. Elles sont néanmoins souvent des entreprises innovantes.
- L'Observatoire Européen des PME ouvre son rapport sur les PME technologiques par la phrase suivante : « La richesse des économies modernes dépend dans une large mesure de leur capacité à générer de nouveaux savoirs, à innover et à évoluer sur le plan technologique. Les PME de haute technologie développent et appliquent des technologies innovantes et ce faisant, contribuent à accroître les niveaux de vie, l'emploi, la productivité et la compétitivité (Observatory of European SMEs, 2002, p.7)⁵ ». La question de leur croissance effective est donc cruciale.
- Des études menées sur la création de spin-offs en Belgique (Pirnay, Surlemont & Degroof, 2006 ; Deloitte, 2008) soulignent avec force la difficulté de ces entreprises à adopter des stratégies de croissance et questionnent l'efficacité des politiques d'aides en leur faveur.
- Plus précisément, Bozkaya, Romain & van Pottelsberghe de la Potterie (2004) dénombrent 650 jeunes entreprises technologiques de moins de huit ans en Belgique et observent que près de 60% d'entre elles ne dépassent pas 10 personnes et que près de 80% d'entre elles ne dépassent pas 25 personnes.

⁵ Notre traduction libre de : « The wealth of today's modern economies depends heavily on their performance in generating new knowledge, innovation and technological progress. High-tech SMEs are creating and implementing technological innovation and therefore playing an important role by increasing living standards, employment, productivity and competitiveness ».

- De façon générale, en comparaison avec les Etats-Unis, l'Europe manque d'entreprises qui se développent rapidement (Cowling, Fryges, Licht & Murray, 2007).

2. OBJECTIFS ET QUESTION DE RECHERCHE

2.1 Un objectif théorique et pratique

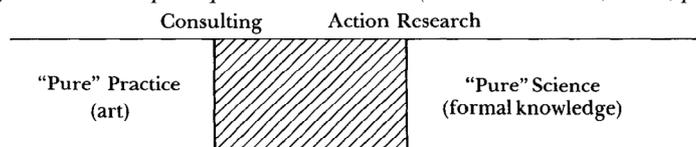
L'objectif ultime de notre recherche est de produire un cadre analytique, aussi intégré et dynamique que possible, permettant de comprendre le pourquoi et le comment de la croissance des jeunes entreprises. Le projet est donc, au départ, de nature conceptuelle et exploratoire. Néanmoins, le projet est également guidé par la volonté de produire des connaissances validées et, à terme, mobilisables sur le terrain essentiellement afin d'aider les entrepreneurs à mieux cerner les conditions et implications de différentes stratégies de croissance. Il ne s'agit donc certainement pas de développer un modèle mathématique mais plutôt de produire une forme de 'savoirs génériques' qui « s'expriment sous la forme de méta-modèles, de configurations, d'ensemble cohérents de propositions génériques, de formes identifiables et stables ('patterns') correspondant à des régularités identifiées dans le fonctionnement ou l'évolution d'artefacts d'un certain genre (Avenier, 2008, p.13) ».

En s'intéressant également à la conduite d'une recherche utile à la théorie et à la pratique, Mohrman, Mohrman, Lawler & Ledford (1999) critiquent la recherche actuelle et indiquent que : « Il n'est pas certain que la multiplication des recherches se soit traduite par d'égales avancées au niveau de la compréhension. À notre sens, cela tient au fait que cette prolifération des recherches s'est souvent inscrite dans une démarche micro, à court terme et rigoureuse dans la méthode, mais qu'elle n'a pas toujours porté suffisamment attention à la pratique, voire même à la théorie (p. xliii)⁶ ». Notre projet de recherche peut être vu comme une tentative de répondre à ces critiques.

Une autre façon de clarifier notre démarche est de la positionner dans le diagramme de Seashore (1999) qui schématise l'écart entre la pratique et la recherche comme proposé à la figure 1 :

⁶ Notre traduction libre de : « Yet it is not clear that the increased volume of research has produce commensurate breakthroughs in understanding. We believe that this is because the proliferation of research has in many cases been micro focused, short term and methodologically rigorous but inadequately attentive to practice and perhaps also to theory ».

Figure 1 – De la pratique à la recherche. (tiré de Seashore, 1999, p.53)



Si l'on accepte cette représentation, notre projet de recherche se situe à la frontière de ce qu'il appelle la science 'pure' et la zone grise alors que le cadre analytique que nous souhaitons développer se positionne, à terme, comme un outil pour le consulting.

Enfin, Avenier (2007 ; 2008) propose un processus en 5 étapes pour produire des connaissances utiles tant à la théorie qu'à la pratique. Il se décompose comme suit : (1) la conception du canevas de recherche, (2) la co-construction de savoirs locaux (c'est-à-dire le travail sur le terrain), (3) la construction de savoirs génériques où le chercheur doit réaliser un 'saut inventif', (4) la communication des savoirs élaborés aux instances académiques et aux managers, (5) l'activation des savoirs dans des contextes divers. Même s'il ne respecte pas strictement cette séquence (voir section 3 de cette introduction), notre projet de recherche correspond aux 2 premières étapes et au volet académique des troisième et quatrième étapes. La limitation au volet académique est essentiellement liée aux impératifs et limitations d'un travail doctoral.

2.2 La question de recherche

La question initiale et générique du projet était « pourquoi et comment les jeunes entreprises grandissent-elles ou ne grandissent-elles pas ? ». Cette question était bien entendu trop large et nous avons choisi de la réduire en la formulant comme suit : **Pourquoi, comment et en quoi les stratégies de croissance adoptées par les jeunes entreprises évoluent-elles ou pas au fil du temps ?**

Dans la mesure où plusieurs interprétations de cette question sont possibles, il nous semble nécessaire de clarifier quelques termes et ainsi davantage préciser les objectifs de la recherche.

- La notion de 'stratégie de croissance' renvoie à l'adoption par l'entrepreneur de lignes directrices pour guider le développement de son entreprise à moyen ou long terme. Plus particulièrement, elle implique le choix d'une voie de croissance telle que, par exemple, l'adoption d'une politique de spécialisation, de diversification, d'internationalisation ou d'intégration. Nous verrons également que, de façon générale, la notion de 'stratégie' est floue et clarifierons l'acception que nous en retenons dans le cadre de ce projet, essentiellement aux chapitres 2 et 3.

- Le ‘pourquoi’ nous amènera à isoler les éléments à prendre en compte dans l’analyse⁷. En d’autres termes, il s’agira de préciser les facteurs qui entrent en compte lors de la définition de la stratégie de croissance d’un projet entrepreneurial. Cet aspect de la question sera essentiellement traité au chapitre 1 où nous analyserons l’évolution des conceptions relatives à la croissance.
- Le ‘comment’ nous poussera à identifier des liens qui unissent et les dynamiques qui animent ces facteurs. Cet aspect de la question sera au cœur du deuxième chapitre avec la production d’une modélisation basée sur les approches par les configurations stratégiques et par les processus.
- Le ‘en quoi’ préfigure l’idée d’identifier des stratégies génériques, éventuellement successives. Cet aspect sera central dans le troisième chapitre qui sera consacrée au développement d’une typologie des stratégies de croissance des jeunes entreprises de service informatique.
- La mention ‘adoptée par’ indique ici que nous supposons une forme d’intentionnalité dans le chef de l’acteur stratégique, ici l’entrepreneur. Nous verrons, également au chapitre 2, que ce point est discutable mais est quasi inéluctable dans le cadre de la production d’un cadre analytique destiné à guider ce dernier.
- La notion de ‘jeune entreprise’ renvoie aux phases généralement dites de ‘croissance précoce’ ou ‘croissance rapide’ par opposition à celles, en amont, d’amorçage et de démarrage et, en aval, de maturité. Nous y reviendrons de façon plus précise au chapitre 1.
- Finalement, ‘au fil du temps’ indique que nous nous intéresserons à des trajectoires de croissance, parfois marquées par des changements de stratégie et que, ce faisant, nous tenterons d’éclairer l’hétérogénéité des trajectoires.

3. CANEVAS ET POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE

3.1 Considérations ontologiques et épistémologiques

Il est fréquent de résumer le débat épistémologique au choix d’une approche positiviste ou constructiviste en les distinguant sur le plan de la nature de la réalité, de la conception du monde social, de la nature des connaissances produites, de la façon de les acquérir, ... (Wacheux, 1996 ; Usunier, Easterby-Smith & Thorpe, 2000 ; Perret & Séville, 2003 ; Avenier & Gavard-Perret, 2008). Au démarrage de cette recherche doctorale, ce découpage nous a laissé perplexes car il ne correspondait qu’imparfaitement à l’approche que nous souhaitions adopter. En effet, vu l’état des connaissances, nous ne pensions pas qu’une démarche purement hypothético-déductive guidée par les théories existantes était pertinente, voire possible. De même, nous étions mal à l’aise face à l’opérationnalisation quantitative des principales notions qui sont au cœur de ce projet. Nous la

⁷ Notons que d’autres formulations de la question auraient pu conduire à mettre en avant l’adverbe interrogatif ‘quoi’ et non ‘pourquoi’.

presentations prématurée. Ensuite, vu notre expérience préalable, nous étions également dubitatifs face à la possibilité d'appliquer le principe de parfaite neutralité et d'objectivité du chercheur typiquement associé aux épistémologies positives. Mais nous n'estimions pas non plus très judicieux de consacrer notre énergie à la clarification et à l'interprétation de concepts utilisés quotidiennement tant par les chercheurs que par les praticiens, même s'il est indiscutable que les significations diffèrent parfois considérablement (Achtenhagen, Melin & Naldi, 2007) car, entre autres, les mots sont souvent porteurs de conceptions différentes (i.e. la polysémie de mots tels que stratégie, croissance, processus est évidente et a été à maintes reprises soulignée).

Face à ces difficultés, nous avons finalement, en réalité assez tardivement, découvert une voie que nous qualifierons de médiane, le 'réalisme critique' qui se fonde notamment sur les travaux de Bhaskar (1975/1978) et Sayer (1984/1992). Sans entrer dans un long débat ontologique et épistémologique qui sort du cadre de cette recherche, signalons tout de même que son appellation anglaise 'critical realism' est née de la contraction des termes 'transcendental realism' et 'critical naturalism'. Le premier correspond à une philosophie générale des sciences qui prône la prédominance de l'étude des mécanismes sous-jacents aux événements observables dans le monde réel. Le second prône l'adoption et l'adaptation de cette philosophie dans le domaine des sciences sociales, c'est-à-dire notamment en tenant compte de l'inévitable agence de l'homme (Hartwig, 2007). Dans leur ouvrage introductif consacré au réalisme critique, Danermark, Ekstrom, Jakobsen & Karlsson (2002) résument bien les idées essentielles qui sont au cœur de cette approche et s'accompagnent d'importantes considérations ontologiques et épistémologiques. Ils indiquent que « Contrairement à la démarche empirique, le réalisme critique soutient qu'une méthode scientifique passe nécessairement par l'observation des événements, mais qu'en raison de la profondeur de la réalité, elle ne peut se résumer à la seule observation empirique des phénomènes. Pour acquérir un savoir utile, il convient d'appréhender les mécanismes à l'origine des événements empiriques, or ceux-ci sont rarement observables de manière empirique (p.22)⁸ ». Et ils poursuivent : « C'est la possibilité même de déterminer les conditions causales ou les relations causales qui sous-tendent toutes sortes d'événements (en d'autres termes, la possibilité d'expliquer le comment d'un événement) qui est au cœur de la science (p.52)⁹ ».

En pratique, le réalisme critique peut être associé à une démarche abductive¹⁰, c'est-à-dire la production de propositions conceptuelles qui sont ensuite évaluées ou, en d'autres termes,

⁸ Notre traduction libre de : « In opposition to empiricist notions, critical realism maintains that a scientific method necessarily involves observation of events, but due to the deep dimension of reality it cannot be reduced to observation of the phenomena at empirical level. To acquire usable knowledge, it is essential to know the mechanisms that produce the empirical events and they are seldom empirically visible ».

⁹ Notre traduction libre de : « It is the very possibility of determining causal conditions, or causal relations, underlying various kinds of events (in other words explaining how the event came about), which is central to science ».

¹⁰ Le réalisme critique dans sa forme la plus avancée est associé à une démarche 'réductive' plus profonde que la démarche abductive car elle implique une analyse plus fondamentale et théorique de la structure de tous les objets et mécanismes utilisés dans les propositions conceptuelles.

l'explication d'une conclusion par une prémisse considérée comme une hypothèse explicative. Hartwig (2007) indique que : « La démarche abductive est le nom de code donné à l'inférence permettant d'aboutir à la meilleure explication possible d'un phénomène ou d'une observation qu'il convient d'expliquer (p.257)¹¹ ». A nouveau, Danermark, Ekstrom, Jakobsen & Karlsson (2002) sont explicites : « Lorsqu'on applique l'inférence abductive aux sciences sociales pour interpréter un phénomène à partir d'un cadre d'interprétation (règle), ce cadre d'interprétation n'est jamais qu'un des cadres possibles et l'interprétation du phénomène qu'une des interprétations possibles. Toutes les inférences abductives ont néanmoins ceci de commun que la conclusion apporte un nouvel éclairage à notre interprétation ou à notre explication des choses (p.90)¹² ».

Le Tableau 1 (page suivante), inspiré de ceux réalisés par Easterby-Smith, Thorpe & Lowe (2002), Perret & Séville (2003) et Avenier & Gavard-Perret (2008), présente une analyse comparative de trois paradigmes épistémologiques. Il convient toutefois de souligner que les auteurs précités ne s'accordent pas clairement sur le nombre, la terminologie et la définition des paradigmes ontologiques et/ou épistémologiques à considérer dans le cadre d'une recherche en gestion. Certains parlent ainsi de 'relativisme', d'interprétativisme', de 'constructivisme social', de 'constructivisme radical', de 'réalisme traditionnel', de 'réalisme interne', ... Et pour ne rien arranger, il n'est pas facile d'établir des recoupements clairs vu les variations au niveau des définitions mêmes. Afin de centrer notre propos sur l'essentiel, et au risque de grossir le trait, nous nous sommes limités à la distinction la plus fréquente entre positivisme et constructivisme et y avons ajouté le réalisme critique qui est parfois évoqué mais jamais intégré dans les tableaux comparatifs existants.

Le tableau 1 montre bien en quoi le réalisme critique tantôt se distingue et tantôt se rapproche des paradigmes les plus connus que sont le positivisme et le constructivisme.

Il convient de souligner que l'application du réalisme critique en entrepreneuriat n'en est qu'à ses débuts mais Blundel (2007) propose déjà qu' « une méthode qui s'inspire du réalisme critique permet de franchir un pas dans la recherche en entrepreneuriat, en soutenant de nouvelles stratégies de recherche davantage soucieuses de réaliser l'intégration par-delà les fractures traditionnelles (p.61)¹³ ». Nous retrouvons ici les objectifs de notre démarche.

¹¹ Notre traduction libre de : « Abduction is used as a code name for inference to the best explanation of some phenomena or evidence that need to be explained ».

¹² Notre traduction libre de : « When we apply abductive inference in social science and interpret a phenomenon in the light of a frame of interpretation (rule), the frame of interpretation constitutes one of several possible frames and the interpretation of the phenomenon one of the possible interpretations. What is common for all abductive inferences, however, is that conclusion provides new insight as an outcome of our interpreting or explaining something [...] ».

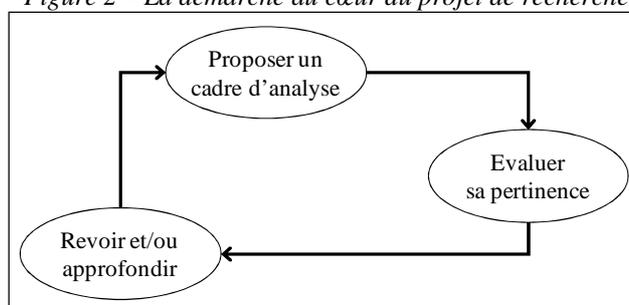
¹³ Notre traduction libre de : « a critical realist inspired methodology is capable of taking entrepreneurship research a step further, supporting new research strategies better geared to achieve integration across its traditional divides ».

Tableau 1 – Le réalisme critique face au positivisme et au constructivisme

	Positivisme	Réalisme critique	Constructivisme
Nature de la 'réalité'	Hypothèse réaliste : il existe un monde réel parfaitement observable.	... qui est composé de couches dont seule une partie est observable.	Hypothèse relativiste : on ne peut pas affirmer si le monde réel existe ou pas. L'accès au réel est socialement construit.
Objectif de la recherche	Etablir des correspondances entre des observations et des phénomènes afin de fournir des explications.	Aider à comprendre en conceptualisant les mécanismes et structures qui expliquent ce qui se passe.	... proposant une représentation / construction.
Rôle de la théorie existante	Elle aide à formuler des hypothèses.	Elle peut aider à comprendre les mécanismes et structures.	Elle peut guider l'interprétation mais n'est pas toujours présente.
Principal critère de validité	Les mesures doivent refléter la réalité.	La conceptualisation doit fournir une explication complète du phénomène étudié (intégration d'un nombre suffisant de perspectives).	L'expérience des acteurs impliqués dans la recherche doit être compréhensible et adéquate.
Fiabilité	Un autre chercheur doit pouvoir obtenir les mêmes résultats en d'autres occasions.	Un autre chercheur doit pouvoir répliquer la même recherche.	Un autre chercheur doit comprendre quelle signification a été donnée aux résultats bruts.
Euristique(s) fréquente(s)	Très souvent hypothético-déductive (validation de théories), parfois inductive (production de théories).	Abductive ou rétroductive (aller-retour entre induction et déduction).	Inductive.
Relation entre le chercheur et le phénomène observé	A tout moment ...	Le chercheur influence le résultat de la recherche... ... par ses choix théoriques et/ou méthodologiques qui guident la conceptualisation. Ensuite par la construction et l'interprétation. Pas de séparation possible entre le chercheur et le phénomène observés.
	... le chercheur doit être neutre et objectif.		

Concrètement, notre recherche suit, dans son ensemble, une démarche en 3 temps qui implique la formulation de propositions conceptuelles, le test de leur pertinence et leur réévaluation ou approfondissement. La figure 2 résume ce cycle qui est au cœur des chapitres 2 et 3 de cette thèse.

Figure 2 – La démarche au cœur du projet de recherche



Cette façon de procéder correspond à ce qu'Avenier (2007 ; 2008) appelle une 'critique épistémologique rigoureuse' qui permet d'analyser la façon dont les 'savoirs' sont élaborés.

3.2 Recherche qualitative et études de cas

Au-delà de son volet conceptuel pour l'élaboration de cadres d'analyse, cette recherche comporte également un large volet empirique. Dans la mesure où nous nous intéressons à des questions de type 'comment et pourquoi', à la compréhension de phénomènes complexes et à la génération de théories, le choix de méthodes qualitatives et plus particulièrement de la méthode des cas était logique (Yin, 2003 ; Hlady Rispal, 2002). Ainsi, Hlady Rispal (2002) parle de recherches 'empirico-formelles' dans lesquelles « l'investigation se fonde sur des hypothèses issues de la théorie et permettent d'asseoir un raisonnement particulier dont la validation ou l'infirmité est obtenue par l'expérimentation. [...] Dans une démarche critique, la théorie est soumise à l'épreuve des faits observés et repose sur le critère de réfutabilité (p.33) ». L'écho au réalisme critique et à la démarche abductive du point précédent est évident. La démarche est comparable à celle préconisée par Wacheux (1996) et Yin (2003) qui insistent sur l'importance de disposer d'une base théorique conséquente avant d'aborder le terrain.

Le choix d'une approche qualitative s'inscrit également en réponse au constat de Bygrave (2007) qui, analysant l'état de la recherche en entrepreneuriat, souligne avec force les dérives ou limites de certaines recherches quantitatives qui conduisent à des conclusions banales. Il indique par exemple que trop de recherches sont guidées par des contraintes purement liées à l'utilisation trop intensive de SPSS ou par des réponses subjectives à des questionnaires à choix multiples que peu d'entrepreneurs fort occupés prennent le temps de compléter.

Enfin, il convient de souligner que le recours aux méthodes qualitatives fait l'objet d'un intérêt croissant en entrepreneuriat (Gartner & Birley, 2002 ; Perren & Ram, 2004 ; Neergaard & Ulhoi, 2007) car « beaucoup de questions de fond de l'entrepreneuriat sont rarement abordées et nombreuses sont les questions importantes qui ne peuvent être traitées qu'au travers de méthodes et de démarches qualitatives (Gartner & Birley, 2002, p.387)¹⁴ ».

Malheureusement, les études de cas souffrent souvent d'une image de manque de rigueur. Comme le souligne Yin (2003) : « Le problème, c'est que nous avons peu de moyens de vérifier ou de tester la capacité d'un enquêteur à réaliser de bonnes études de cas (p.11)¹⁵ ». En effet, trop d'études de cas relèvent de travaux de type quasi journalistique, sans base théorique, sur base d'échantillon de convenance, voire de complaisance, sans analyse rigoureuse des données collectées, ... (Hlady Rispal, 2002 ; Yin, 2003 ; Neergaard & Ulhoi, 2007). Qui plus est, la confusion entre le développement de cas pédagogiques et l'utilisation de la méthode des cas en recherche reste assez courante.

Pour y remédier, les chapitres 2 et 3 contiennent chacun un volet méthodologique qui traite de l'échantillonnage, du mode de collecte et du protocole d'analyse des données en vue d'assurer la

¹⁴ Notre traduction libre de : « [...] many substantive issues in entrepreneurship are rarely addressed, and many of the important questions in entrepreneurship can only be asked through qualitative methods and approaches ».

¹⁵ Notre traduction libre de : « The problem is that we have little way of screening or testing for an investigator's ability to do good case studies ».

qualité du travail, c'est-à-dire la fidélité, la validité de construit, la validité interne, la validité externe des études réalisées (Hlady Rispal, 2002).

3.3 Positionnement de la recherche

Notre recherche se positionne essentiellement dans le champ de l'entrepreneuriat. Elle s'approchera toutefois de ses frontières notamment quand nous aborderons les limites de la validité des propositions des chapitres 2 et 3. Nous verrons également qu'elle emprunte des notions importantes de la recherche en stratégie, par exemple quand nous aborderons la question des différentes conceptions de ce qu'est une 'stratégie' ou lors de l'identification de stratégies génériques. Nous observerons encore qu'elle emprunte des concepts issus de l'étude du changement organisationnel, essentiellement via l'approche par les processus en tant que moteurs du changement. Enfin, des concepts centraux dans notre recherche tels que l'approche par les configurations, la problématique de l'élaboration de typologie et la notion de système complexe s'ancrent dans ces deux champs de recherche. Ce point est d'ailleurs une caractéristique fréquente en entrepreneuriat (Gartner, Davidsson & Zahra, 2006).

Plus précisément, le présent projet peut être positionné au sein de la recherche en entrepreneuriat en trois temps.

Premièrement, Shane & Venkataraman (2000) considèrent que la recherche en entrepreneuriat s'intéresse à trois questions : « (1) Quand, pourquoi et comment les opportunités de créer des biens et des services surgissent-elles ; (2) pourquoi, quand et comment certaines personnes plutôt que d'autres découvrent-elles et exploitent-elles ces opportunités et (3) pourquoi, quand et comment divers modes d'action sont-ils mis en œuvre pour exploiter ces opportunités entrepreneuriales (p.218)¹⁶ ». Par rapport à cette définition, la présente recherche se positionne clairement dans le troisième volet et se focalise plus particulièrement sur les aspects stratégiques de la question.

Deuxièmement, notre projet s'inscrit à la suite de recherches portant sur la modélisation du processus entrepreneurial, au-delà de la phase de création. Si nous nous référons aux travaux de Bruyat (1993) puis Fayolle (2004, 2007), nous nous intéressons à la phase de 'survie / développement'. Davidsson (2005) parlerait plutôt de la phase d'exploitation alors que Shane (2003) parlerait de 'l'exécution'. Il importe de souligner ici que ce positionnement implique que l'étude de la création et de la croissance participe à une même conception de l'entrepreneuriat. Signalons que si cet argument est accepté par certains tels que Davidsson, Delmar & Wiklund (2002), il est rejeté par d'autres comme Gartner (1988) qui limite l'entrepreneuriat à la création de nouvelles organisations.

Troisièmement, notre projet s'inscrit également à la suite des travaux sur les cycles de vie. Cette affirmation est sans doute provocatrice mais se justifie. En effet, si les limites et critiques des travaux

¹⁶ Notre traduction libre de : « (1) When, why and how opportunities for the creation of goods and services come into existence; (2) why, when and how some people and not others discover and exploit these opportunities; and (3) why, when and how different modes of action are used to exploit entrepreneurial opportunities ».

sur les cycles de vie sont bien connues (nous y reviendrons au chapitre 1), il est étonnant de constater à quel point celles-ci ont conduit (trop ?) rapidement à son abandon par les chercheurs (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005). Ce phénomène est d'autant plus paradoxal que, d'une part, les explications basées sur les cycles de vie connaissent toujours un grand succès sur le terrain car elles fournissent des indications précieuses pour la pratique (par ex. Godener, 2002, Flamholtz, 2003 ; Lichtenstein & Lyons, 2008) et que, d'autre part, des pistes pour les améliorer existent (Lichtenstein, Levie & Hay, 2007).

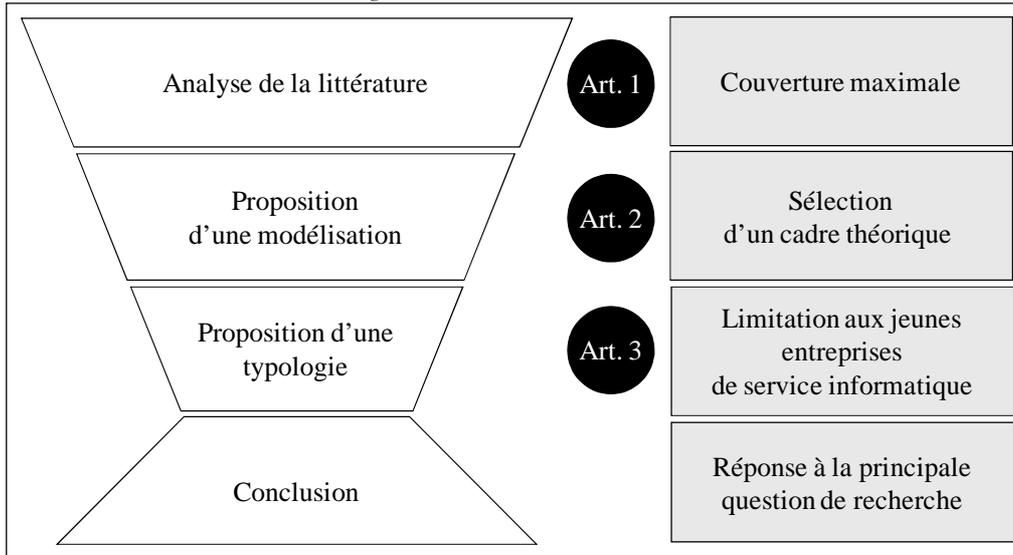
4. STRUCTURE DE LA THESE

Cette thèse comporte essentiellement trois chapitres prenant chacun la forme d'un article scientifique. Les trois articles forment une suite logique avec un rétrécissement progressif du périmètre de la recherche.

- Le premier article consiste en une revue de littérature qui analyse l'évolution des conceptions adoptées par les chercheurs en entrepreneuriat pour expliquer la croissance. Il permet d'identifier l'origine théorique des grands courants qui ont traversé ou sont actuellement utilisés pour l'étude de celle-ci. Ce faisant, il permet d'identifier les principaux éléments à prendre en compte dans une tentative de modélisation.
- Le deuxième article est une proposition de modélisation aussi intégrée et dynamique que possible. La proposition est complétée par deux études de cas qui permettent de l'illustrer et d'en évaluer la pertinence.
- Le troisième article, rédigé en anglais, est consacré au développement et à l'évaluation d'une typologie des configurations stratégiques adoptées par les jeunes entreprises de service informatique (JESI). Comme dans le deuxième article, quatre études de cas (dont une commune avec le deuxième article) permettent d'évaluer la pertinence de la proposition.

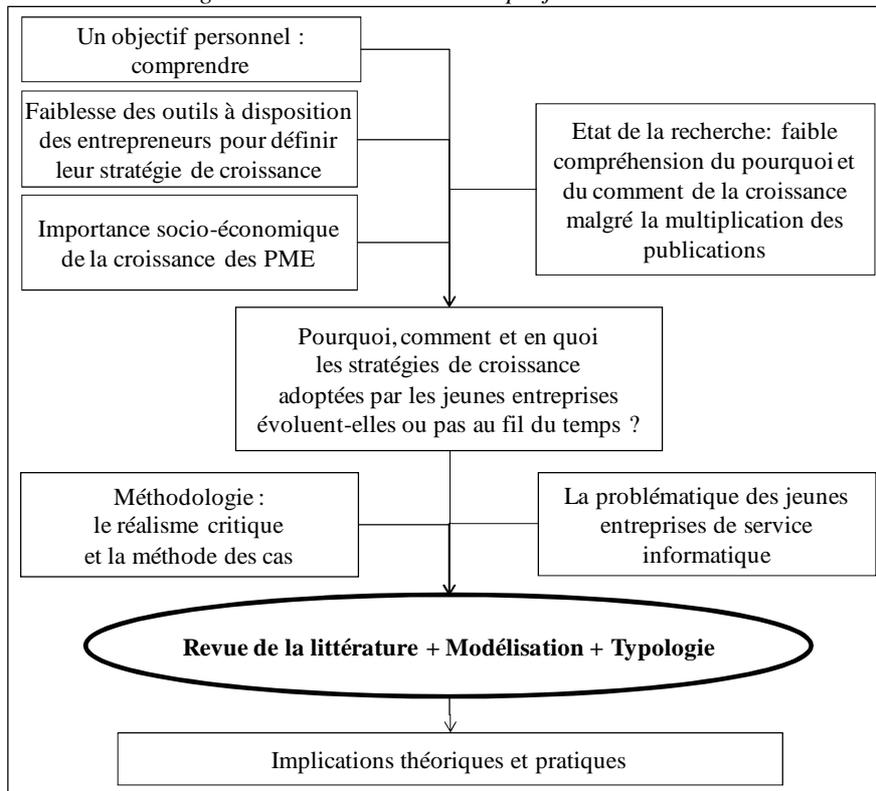
Outre un récapitulatif général, la conclusion est pour sa part essentiellement consacrée à notre réponse 'globale' à la question de recherche et à ses implications. La figure 3 illustre cette structure et l'évolution du périmètre de l'analyse.

Figure 3 – Structure de la thèse



La figure 4 synthétise quant à elle la construction du projet de recherche en réorganisant les principaux éléments abordés dans cette introduction.

Figure 4 – Vue d'ensemble du projet de recherche



Même si nous y reviendrons plus en détail dans la conclusion, nous tenons à souligner la volonté de cohérence de notre démarche. En effet, tant sur le plan des objectifs de la recherche que sur de

nombreux plans ontologiques, épistémologiques et méthodologiques, les éléments mobilisés partagent des caractéristiques communes qui répondent aux lignes directrices suivantes :

1. L'objectif est plus de comprendre que d'expliquer. Et il ne s'agit certainement pas de prévoir ou de prescrire. Les questions du 'pourquoi' et du 'comment' sont donc centrales.
2. L'approche se veut intégratrice. Elle vise à capitaliser sur les connaissances existantes mais cherche à les articuler dans un seul cadre d'analyse homogène.
3. L'approche se veut dynamique. Le temps, les événements et une logique de développement y jouent donc un rôle important.

Enfin, nous terminerons cette introduction en citant Bruyat (1993) qui indiquait dans sa thèse : « Notre objectif n'est pas tant d'augmenter le stock des connaissances locales, empiriques et contingentes [...] mais de produire des formes articulées dans un modèle systémique complexe se référant à une problématique particulière, forcément contingente (p.171) ». Notre démarche est globalement identique.

Plus précisément, nous nous proposons d'aborder des problématiques tant théoriques que pratiques actuellement insuffisamment étudiées par la recherche. Notre projet a donc des implications à ces deux niveaux. Sur le plan théorique, il tente de proposer une approche pour répondre aux appels qui se sont multipliés ces dernières années en faveur d'une recherche plus intégrée, plus ancrée dans la théorie et plus longitudinale (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2006). Il s'agira donc essentiellement d'étudier dans quelle mesure nos choix théoriques permettront, d'une part, d'intégrer un maximum de connaissances existantes dans une modélisation dynamique et, d'autre part, d'expliquer l'hétérogénéité des trajectoires de croissance adoptées par les jeunes entreprises. Sur le plan pratique, il s'agira de voir s'il est possible de développer une modélisation qui dépasse les limites des approches basées sur le cycle de vie de l'entreprise, qui dominent la littérature pratique actuelle. De façon plus spécifique, nous verrons comment une modélisation plus fine, couplée au développement d'une typologie, permet d'expliquer les conditions et implications de différentes stratégies de croissance.

Par ailleurs, ce projet a également des implications de type méthodologique. En effet, le canevas de cette recherche tente de démontrer qu'il est possible de développer rigoureusement des connaissances de nature théorique qui participent naturellement à l'enrichissement des outils mis à disposition des praticiens. Comme l'affirme Van de Ven (1989) : « Une bonne théorie a toujours un côté pratique, car elle fait progresser la connaissance dans une discipline scientifique, oriente la recherche vers des questions essentielles et instruit ceux dont le métier est de gérer (p.486)¹⁷ ». Cette problématique générale concerne toutes les sciences de gestion (Bennis & O'Toole, 2005) et l'entrepreneuriat n'y échappe pas (Davidsson, 2000).

¹⁷ Notre traduction libre de : « Good theory is practical precisely because it advances knowledge in a scientific discipline, guides research toward crucial questions and enlightens the profession of management ».

CHAPITRE 1 :

REVUE DE LA LITTERATURE

Ce premier chapitre propose une synthèse de la littérature existante sur la croissance des jeunes entreprises. Il prend la forme d'un article scientifique. Celui-ci est une version fortement remaniée et complétée de l'article présenté lors de l'obtention d'un DEA en Sciences de Gestion à la Solvay Business School en août 2004. Une version simplifiée a également été discutée lors d'un atelier doctoral commun entre la Solvay Business School et l'Université Paris I - Panthéon - Sorbonne en mai 2005.

UNE ANALYSE SYNTHETIQUE DE L'EVOLUTION DES CONCEPTIONS SUR LA CROISSANCE DES JEUNES ENTREPRISES

RESUME

La recherche sur la croissance des jeunes entreprises s'est fortement développée et diversifiée au cours des trente dernières années. Elle a également constamment interagi avec la recherche plus générale sur l'entrepreneuriat, la stratégie et le changement organisationnel.

La communauté scientifique s'accorde aujourd'hui sur le fait que ce vaste ensemble de travaux permet d'isoler les principaux déterminants de la croissance même s'il manque d'intégration et devrait davantage s'articuler avec la théorie. Malheureusement ces critiques sont peu précises sur ce qu'il convient d'intégrer et sur la façon d'y arriver.

Pour relever ce défi, cet article adopte une perspective plutôt théorique et s'efforce de remonter quasi chronologiquement aux sources de sept grandes approches de recherche qui ont été adoptées pour expliquer la croissance des jeunes entreprises. Ce faisant, il montre qu'aucune approche ne peut à elle seule expliquer la croissance mais souligne à quel point elles se répondent et se complètent. La diversité des approches passées en revue met ainsi en évidence le caractère complexe et holistique du phénomène qu'est la croissance et souligne, d'une part, la pertinence d'adopter une conception de type systémique et, d'autre part, de veiller à une meilleure prise en compte de la dimension temporelle.

Dans l'état actuel des connaissances, cet article suggère que les approches basées sur la notion de cohérence et celles basées sur l'analyse des processus offrent, conjointement, le plus de potentiel pour aboutir à l'intégration souhaitée.

1. INTRODUCTION

Depuis la fin des années 1980, l'analyse des déterminants de la croissance des PME et des facteurs caractérisant les jeunes entreprises à forte croissance, souvent nommées les 'gazelles', a fait l'objet d'un intérêt grandissant (Julien, 2003 ; Davidsson, Delmar & Wiklund, 2006). Les publications se sont multipliées avec, pour chacune, des objectifs distincts et/ou des approches différentes, liés tantôt au profil du dirigeant, tantôt à l'influence de l'environnement sur la stratégie suivie, tantôt au déroulement du processus, etc. Il en résulte un vivier où les théories, conceptions et résultats empiriques s'entrechoquent sans qu'il se dégage un véritable consensus. Ainsi, les chercheurs qui s'intéressent au sujet regrettent la disparité des travaux et résultats (Delmar, Davidson & Gartner, 2003 ; Saemundsson, 2003), l'absence d'un cadre intégré (Almus & Nerlinger, 1999 ; Flamholtz, 2003) et la faiblesse de l'ancrage théorique (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2006). Toutefois, si ces appels sont de plus en plus fréquents et témoignent d'un problème important qui freine l'approfondissement des connaissances sur le sujet, ils s'accompagnent rarement d'une description de ce qu'il convient d'intégrer et sur la façon de procéder. Dans ce contexte, cet article s'adresse essentiellement aux chercheurs qui souhaitent avoir une vue d'ensemble de la recherche sur les déterminants de la croissance des jeunes entreprises. Son premier objectif est de mettre de l'ordre dans ce champ éparpillé et de synthétiser aussi clairement que possible les grands courants de recherche

existants. Le deuxième objectif est d'examiner dans quelle mesure les connaissances acquises, vues dans leur globalité, fournissent aux chercheurs un éclairage suffisant et une bonne compréhension de ce phénomène a priori complexe qu'est la croissance. Dans la foulée, le troisième objectif est de proposer de nouvelles pistes pour poursuivre son étude en évitant les écueils du passé et en tirant, autant que possible, profit de la masse de connaissances déjà acquises.

Il n'est toutefois pas ici question de présenter une revue exhaustive des résultats acquis. Nous verrons qu'ils sont bien trop nombreux et, malheureusement, très souvent contradictoires du fait de l'hétérogénéité des populations étudiées et des modèles utilisés. De plus, nous disposons déjà de nombreuses publications incluant des revues souvent assez larges de la littérature et de multiples ouvrages généraux sur l'entrepreneuriat les résumant également (par exemple : Bidhé, 2000 ; Hernandez, 2001 ; Shane, 2003 ; Fayolle, 2004). Notre ligne de conduite est donc bien différente. Il s'agit surtout d'essayer de revenir aux sources de la connaissance de façon quasi chronologique, c'est-à-dire en identifiant l'origine 'théorique' des différentes approches et en comprenant pourquoi elles se sont développées ou ont parfois été abandonnées dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour ce faire, nous étayons notre propos à l'aide de publications issues autant que possible de revues à haut facteur d'impact ou d'ouvrages de référence. Ce faisant, d'une certaine façon, nous adoptons une démarche comparable à celle de Mintzberg, Alhstrand & Lampel (1998) qui dans leur 'safari en pays stratégie' indiquent : « nous évaluons cette littérature telle qu'elle se présente. Mais notre but n'est pas de l'étudier à fond [...]. Autrement dit, nous avons fait un tour d'horizon plutôt qu'une critique exhaustive. Nous avons cherché à embrasser cette littérature et cette pratique pour en dégager les différents aspects, les orientations et les tendances (p.18) ». Il nous faut donc souligner que le nombre de publications considérées dans cet article aurait pu être étendu. Néanmoins, nous estimons avoir identifié les grands courants de recherche et l'essentiel des contributions de référence de sorte que les publications manquantes ne modifieraient pas le cœur du propos. En d'autres termes, nous pensons avoir atteint un niveau de saturation suffisant.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de borner le périmètre de notre recherche en nous référant à quelques définitions et cadres conceptuels généralement admis par les chercheurs en entrepreneuriat. De plus, il est nécessaire de préciser les significations que nous retenons pour des termes dont la polysémie génère trop souvent des confusions.

De façon générale, si on se réfère à la définition du champ de la recherche en entrepreneuriat proposée par Shane & Venkataraman (2000), nous nous inscrivons dans la recherche liée au volet relatif aux pourquoi, quand et comment différents modes d'action sont mis en œuvre pour exploiter des opportunités. Néanmoins, notre approche est un peu plus restreinte car elle se concentre sur la 'croissance' des 'jeunes entreprises'. Le terme 'croissance' est porteur de plusieurs significations. Il réfère tantôt à une augmentation de la taille, tantôt au processus lié au développement d'un être vivant

à travers le temps. Concernant la première acception, les chercheurs en entrepreneuriat débattent régulièrement de la meilleure façon de la mesurer (Delmar, 1997 ; Janssen, 2005). La discussion porte ainsi sur (1°) le choix de la ou des variables à mesurer (généralement le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le nombre d'emplois, le total du bilan, la valeur pour l'actionnaire ou un index composé), (2°) l'opportunité de les mesurer de façon absolue ou relative et (3°) la nécessité d'effectuer cette mesure sur une plus ou moins longue période. Par ailleurs, la notion de croissance est souvent associée à une forme de mesure de la 'performance' dont elle constitue une des facettes (Hill, Murphy & Trailer, 1996) à côté d'autres indicateurs tels que la profitabilité, la part de marché, la satisfaction des personnes impliquées, etc.

Une autre question est de définir ce que nous entendons par 'jeune entreprise'. En effet, à travers la littérature, nous relevons des conceptualisations hétérogènes. Il nous semble intéressant d'en mentionner trois qui clarifient les limites que nous nous sommes fixées. Premièrement, partant de la définition de Shane & Venkataraman (2000), Davidsson (2005) distingue le 'processus de découverte' et le 'processus d'exploitation'. Il est clair que nous ne nous intéressons ici qu'au deuxième qui se concentre sur les décisions et les comportements liés à l'exploitation d'une opportunité préalablement validée par un entrepreneur. Deuxièmement, si on se réfère à la littérature sur les cycles de vie des entreprises (voir point 2.4), nous ne nous concentrons que sur les phases dites de 'croissance précoce' ou 'croissance rapide' et donc pas sur celles, en amont, d'amorçage et de démarrage ou, en aval, de maturité. Bantel (1998) utilise pour sa part le terme d'entreprise 'adolescente' qui est également éclairant. Troisièmement, Charan, Hofer & Mahon (1980), Adizes (1988) et Flamholtz & Randle (2000) évoquent, en termes parfois caricaturaux, une notion de transition d'un mode de 'gestion entrepreneuriale' vers un mode de 'gestion professionnelle'. La période de vie de l'entreprise qui nous intéresse peut également être vue sous cet angle. Dans le même esprit, une autre formulation plus conceptuelle et rigoureuse consiste à se référer à la persistance d'une dynamique entrepreneuriale reposant sur une dialogique entre l'entrepreneur et le projet d'entreprise telle que la proposent Bruyat & Julien (2001) ou Fayolle (2004) ou, en d'autres termes, de limiter l'étude à des situations où « [...] ce qui est important c'est le couple en interaction individu/projet, formant un système dynamique ouvert sur son environnement (Fayolle, 2004, p.49) ».

Enfin, même si la croissance est loin d'être recherchée par tous les entrepreneurs (Davidsson, 1989) et si la définition de l'entrepreneuriat est parfois limitée à la seule création d'une nouvelle organisation (Gartner, 1988), nous adhérons à l'idée que les notions d'entrepreneuriat et de croissance sont étroitement liées (Davidsson, Delmar & Wiklund, 2002). En effet, la croissance est souvent considérée comme la conséquence implicite de la démarche entrepreneuriale (Gundry & Welsch, 2001). Ceci explique notamment pourquoi plusieurs références utilisées dans cet article proviennent de la littérature générale en entrepreneuriat et non spécifiquement de celle sur la croissance.

La suite de l'article s'organise comme suit. La deuxième section constitue le cœur de l'article ; elle est consacrée à la synthèse de sept approches. Nous nous attachons à leur origine, à leur adoption par la recherche en entrepreneuriat, à leurs mérites et à leurs faiblesses. La troisième section est consacrée à la discussion et analyse dans quelle mesure les différentes approches se complètent, se répondent et peuvent être intégrées. Nous y abordons également les limites de la démarche suivie. Enfin, la conclusion fait le point sur l'état actuel de nos connaissances et propose quelques pistes pour l'orientation de la recherche future.

2. LES PRINCIPAUX COURANTS

Cette section résume, en essayant de ne pas trop les mutiler, les principales conceptions apparues depuis l'œuvre séminale de Penrose (1959). Nous avons choisi de les regrouper en 'approches' de recherche qui, même si elles regroupent souvent des travaux d'une grande variété, s'articulent autour des mêmes travaux fondateurs et participent à une même explication de la croissance. Ainsi, nous aurions également pu parler d'école ou de perspective. Bien entendu, ce type de découpage comporte une part d'arbitraire et est affecté par d'inévitables biais personnels. A ce propos, Mintzberg, Alhstrand & Lampel (1998) concluent l'introduction de leur ouvrage de synthèse de littérature en stratégie en indiquant que « [...] la synthèse n'est pas un phénomène universel. Elle doit finalement se dérouler dans l'esprit de celui qui s'intéresse à la question [...]. (p.31) ». In fine, nous ne pouvons donc qu'assumer notre responsabilité dans la sélection des approches retenues.

Toutefois, pour la réduire autant que possible, nous avons suivi deux lignes directrices. Premièrement, nous nous sommes inspirés des classifications existantes en stratégie (Mintzberg, Alhstrand & Lampel, 1998), en théorie des organisations (Desreumaux, 2005) et bien entendu en entrepreneuriat (O'Farrell & Hitchens, 1988 ; Wiklund, 1998 ; Janssen, 2000 ; Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006). Le tableau 1 résume les approches retenues par ces derniers auteurs. Deuxièmement, nous avons privilégié un découpage qui aide tantôt à isoler les principaux déterminants de la croissance, tantôt à comprendre comment ils ont été combinés. Troisièmement, nous nous sommes efforcés de respecter une certaine logique chronologique de façon à faire apparaître l'évolution générale des conceptions relatives à la croissance.

Tableau 1 – Découpage de la recherche sur la croissance

Auteur(s)	Découpage retenu (notre traduction)
O'Farrell & Hitchens, 1988	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'approche par l'économie industrielle (micro-économique) 2. Les modèles stochastiques 3. Les modèles par phase 4. Les modèles stratégiques 5. La personnalité 6. La dimension géographique
Wiklund, 1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. La perspective basée sur les ressources 2. La perspective basée sur le cycle de vie 3. La perspective basée sur l'adoption de stratégies 4. La perspective par la motivation 5. Les approches intégrées
Janssen, 2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approches liées aux caractéristiques du dirigeant 2. Approches liées aux caractéristiques de l'entreprise 3. Approches liées à la gestion de l'entreprise 4. Approches étudiant l'impact des variables exogènes sur la croissance 5. Approches étudiant les stades de développement de l'entreprise
Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les caractéristiques de l'entrepreneur 2. Les ressources 3. La localisation géographique 4. La stratégie 5. Contexte industriel 6. Structure et système organisationnels

Concrètement, nous avons choisi d'isoler sept approches : (1°) la théorie de la croissance d'Edith Penrose, (2°) les approches centrées sur l'individu, (3°) les approches par le cycle de vie de l'entreprise, (4°) les approches stratégiques, (5°) les approches basées sur les ressources, (6°) l'écologie des populations et (7°) les approches basées sur la cohérence.

Le tableau 2 dresse un parallèle entre notre découpage et ceux présentés au tableau 1. Les chiffres indiqués au cœur du tableau 2 correspondent à la numérotation des approches au sein de chaque publication reprise dans le tableau 1. Les chiffres entre parenthèses indiquent un recouvrement partiel.

Tableau 2 – Comparaison des découpages

	O'Farrell & Hitchens, 1988	Wiklund, 1998	Janssen, 2000	Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006
La théorie de la croissance d'Edith Penrose		(1)		(2)
Les approches centrées sur l'individu	5	4	1	1
Les approches par le cycle de vie de l'entreprise	3	2	5	(6)
Les approches stratégiques	4	3	3	4, (5)
Les approches basées sur les ressources		1	(2)	2
L'écologie des populations			(4)	(5)
Les approches basées sur la cohérence		5		

Il convient dès à présent de souligner que la majorité de ces approches ne sont pas spécifiques à l'entrepreneuriat et trouvent leurs sources dans la littérature sur la stratégie, la gestion des organisations, l'économie, la psychologie, ... Dans la mesure du possible, nous mentionnons d'abord celles-ci avant de nous concentrer sur la littérature propre à l'entrepreneuriat et à la croissance.

Pour le bon ordre, il convient de rappeler que d'autres découpages étaient bien entendu possibles. Outre ceux repris dans le tableau 1, nous pensons essentiellement à la distinction entre facteurs favorables et freins à la croissance ou à une classification qui séparerait les approches en fonction du fait que la croissance y est considérée comme une variable dépendante ou indépendante. Ces classifications sont bien entendu intéressantes mais nous ne les avons pas retenues du fait, d'une part, des résultats contradictoires des approches qui se sont intéressées à l'effet d'une variable isolée et, d'autre part, de la possibilité d'adopter des approches systémiques où, précisément, la notion de variables dépendantes et indépendantes disparaît. Nous y reviendrons dans la suite de cet article.

2.1 La théorie de la croissance d'Edith Penrose (1959)

Edith Penrose est incontestablement l'auteur la plus citée dans la littérature entrepreneuriale sur la croissance malgré le fait que sa théorie, longue de 256 pages, ne porte pas spécifiquement sur les PME ou les projets entrepreneuriaux. Sa contribution globale reste parfaitement d'actualité et est encore analysée par des chercheurs tels que Pitelis (2002), Saemundsson (2003) ou Garnsey, Stam & Hefferman (2006).

Le travail de Penrose (1959) est important à plusieurs titres. Tout d'abord, il se détache de la théorie néo-classique qui explique la croissance des entreprises par l'optimisation de l'allocation des ressources en vue de l'atteinte d'une taille idéale liée à l'existence d'un minimum sur leur courbe de coût. Selon cette approche, la croissance n'était en fait qu'un accroissement de volume de production consécutif à cette optimisation. Partant du constat que les entreprises sont avant tout des aventures humaines, Penrose associe la gestion de la croissance aux objectifs personnels et aux compétences de l'équipe dirigeante (cadres, dirigeants et administrateurs de l'entreprise). Sur cette base, elle explique que la croissance n'est pas automatique mais résulte d'un plan dont la conception et la gestion par l'équipe dirigeante sont influencées par les mutations de l'environnement de l'entreprise. Elle propose ensuite de concevoir l'entreprise comme un ensemble de ressources qui sont combinées par l'équipe dirigeante afin de délivrer des 'services' permettant de mener à bien les activités de l'entreprise. Sur ce plan, elle introduit une distinction essentielle entre services 'managériaux' et 'entrepreneuriaux' et souligne l'importance des seconds pour expliquer le potentiel de croissance de l'entreprise. En effet, ils permettent l'identification de nouvelles opportunités liées aux produits, aux localisations ou à la technologie, dans l'évolution de l'organisation, dans l'acquisition de nouvelles ressources et, plus globalement, dans la conception des plans de croissance. Penrose insiste ensuite sur l'importance de services managériaux pour la gestion de l'entreprise et la maîtrise de sa croissance. A ce niveau, elle

introduit une importante limitation au potentiel de croissance liée aux capacités managériales nécessaires pour la mise en œuvre de tout plan de croissance. Elle expose que la capacité d'une équipe n'est pas extensible du fait d'un processus d'apprentissage, du temps nécessaire à l'acquisition d'expérience et de la difficulté d'intégrer des nouveaux gestionnaires dans l'équipe existante. Elle décrit ainsi un processus continu liant croissance et accumulation d'expérience managériale et souligne la difficulté de l'accélérer. Ce phénomène est encore parfois nommé 'effet Penrose'. Elle s'intéresse également à l'existence de PME face aux grandes entreprises et introduit la notion d'*interstices* pour expliquer l'existence de niches où des petites entreprises peuvent se développer à l'abri de la concurrence des plus grandes entités.

La théorie de Penrose souffre toutefois de trois limitations importantes. Premièrement, elle n'est pas spécifique aux PME. Il est donc difficile d'isoler les éléments propres à la gestion des PME de ceux relatifs aux plus grandes entreprises. Deuxièmement, le temps a inexorablement produit ses effets. En de nombreux points, cette théorie devrait être mise à jour pour tenir compte du développement de la culture entrepreneuriale et de sa professionnalisation. Celles-ci sont par exemple matérialisées par l'émergence du capital-risque et l'augmentation du nombre de gestionnaires formés à l'entrepreneuriat et d'entrepreneurs formés à la gestion. Troisièmement, la contribution de Penrose est essentiellement conceptuelle. Pratiquement aucune étude empirique n'a réussi à l'opérationnaliser car de nombreux concepts sont trop généraux et/ou insuffisamment développés. Pour nuancer cette affirmation, il convient de signaler que Garnsey (2002) a réussi à expliquer le lancement des jeunes entreprises sur base de cette théorie.

2.2 Les approches centrées sur l'individu

Sur un plan historique, le premier grand courant de recherche propre à l'entrepreneuriat est connu sur le nom de 'l'approche par les traits'. Dès les années 1970 et durant la première moitié des années 1980, celle-ci s'est penchée sur l'identification et la caractérisation du 'bon' entrepreneur. Notons au passage que les chercheurs reconnaissent depuis toujours qu'il est difficile de faire la distinction entre entrepreneurs isolés et équipes entrepreneuriales. Ainsi, d'un côté la majorité des recherches porte sur des caractéristiques individuelles alors que d'un autre, il est reconnu que les équipes sont souvent plus efficaces que les entrepreneurs isolés.

L'identification de différences entre, par exemple, entrepreneurs et managers ou entre projets entrepreneuriaux et PME traditionnelles (comme souvent, la terminologie riche et variée crée plus de confusion que de clarification) a fait l'objet de très nombreuses publications, même au-delà des années 1980. Le point de départ est toujours que la gestion de l'entreprise repose sur un ou plusieurs individus dont il est communément admis que les motivations, les caractéristiques socio-économiques, les comportements et les compétences influencent significativement la gestion d'une petite entreprise en

général et la poursuite d'un projet de croissance en particulier (Kets De Vries, 1977 ; Davidsson, 1989 ; Chandler & Hanks, 1994 ; Merz, Weber & Laetz, 1994 ; Gundry & Welsch, 2001 ; Wiklund, Davidsson & Delmar, 2003 ; Baum & Locke, 2004). Concrètement, l'approche par les traits tente de définir des profils sur base de combinaisons plus ou moins larges de facteurs psychologiques (i.e. motivation, cognition, ...), contextuels, économiques (i.e. accès aux ressources de tous types) et/ou sociologiques et culturels (i.e. âge, formation, origine sociale, ...). Carland, Hoy, Boulton & Carland (1984), Gartner (1988), Davidsson (1989), Fayolle (2003a) proposent d'intéressantes revues ou des résumés de cette littérature. Sans entrer dans le détail, l'essentiel de ces recherches trouve ses origines dans la recherche sur la hiérarchie des besoins (Maslow, 1954), la théorie de l'expectation (Vroom, 1964) et l'enrichissement des tâches au travail (Herzberg, 1966). L'approche par les traits s'est également attachée à isoler une série de caractéristiques attribuables aux entrepreneurs les plus ambitieux, c'est-à-dire ceux qui poursuivent un objectif de croissance. Parmi celles-ci les plus couramment citées sont 'le besoin d'accomplissement', c'est-à-dire la capacité de se définir des objectifs exigeants et de les atteindre par soi-même (McClelland, 1961), 'l'internalité du lieu de contrôle' qui incite plus à l'action autonome, la confiance en soi, la propension à prendre des risques (Brockhaus, 1980). De même, différentes variables socio-économiques (âge, formation, expérience, origine sociale ou ethnique, ...), comportementales (prise de décision, ouverture d'esprit, tolérance pour l'ambiguïté, confiance en soi, résilience) ou liées aux compétences (entrepreneuriales, managériales, techniques, ...) ont également été analysées.

Ces multiples études ont été accompagnées par le développement de nombreuses typologies. Daval, Deschamps & Geindre (1999) proposent une revue qui reprend 25 d'entre elles. Ainsi, par exemple, Laufer (1975) distingue quatre catégories incluant le manager/innovateur recherchant la croissance, l'entrepreneur propriétaire avant tout soucieux de son autonomie, l'entrepreneur refusant la croissance mais cherchant l'efficacité et l'entrepreneur artisan. Carland, Hoy, Boulton & Carland (1984) distinguent entrepreneurs et dirigeants de PME. Stevenson & Gumpert (1985) distinguent entrepreneurs et managers. Julien & Marchesnay (1988) simplifient le modèle Laufer en le réduisant à deux catégories baptisées PIC (pour Pérennité, Indépendance, Croissance) et CAP (pour Croissance, Autonomie, Pérennité). Ettinger (1983) propose dans un premier temps une typologie incluant quatre profils avant de réduire sa proposition à une distinction claire entre entrepreneurs indépendants et entrepreneurs créateurs d'organisation (Ettinger, 1989). Merz, Weber & Laetz (1994) se focalisent sur la croissance et distinguent à leur tour quatre types sur base du taux de croissance et de sa stabilité à travers le temps.

Malheureusement, il est aujourd'hui admis que l'approche par les traits est globalement un échec. D'une part, les conclusions des différentes études sont contradictoires, d'autre part, elle s'est intéressée à la mauvaise question. D'une certaine façon, Gartner (1988) enterre ce courant en concluant que le profil type de l'entrepreneur n'existe pas et que la question du 'qui' est l'entrepreneur n'est pas la bonne. Il la réoriente en affirmant que ce sont les compétences et les comportements qui

comptent. Ainsi l'approche par les traits a-t-elle été suivie par l'approche par les comportements. Sur ce thème, quand on s'intéresse spécifiquement à la croissance, c'est sans doute Davidsson (1989 ; 1991) qui, à l'heure actuelle, a fait la meilleure synthèse et mis en avant l'importance de la volonté de grandir et de la capacité à maîtriser la croissance. Il a démontré que le pouvoir explicatif de ces variables sur la croissance est plus important que celui des variables historiquement utilisées dans l'approche par les traits. Il a également souligné l'importance de la perception (subjective) de l'entrepreneur (Davidsson, 1991). Hay & Kamshad (1994), Gundry & Welsch (2001) puis Wiklund, Davidsson & Delmar (2003) ont également insisté sur l'importance de la volonté de grandir et montré en quoi elle était fortement influencée par l'anticipation des conséquences positives (gain financier, autonomie accrue) ou négatives (perte de bien-être au sein de l'entreprise, perte de contrôle sur les opérations, charge de travail accrue) de la croissance. Notons que ce faisant, la croissance n'est plus uniquement une variable indépendante.

Les critiques émises par rapport à l'approche par les traits n'ont pas diminué l'intérêt pour la dimension individuelle en entrepreneuriat en général et pour son impact sur l'adoption de stratégie de croissance en particulier. Simplement, le centre d'attention s'est progressivement déplacé vers des variables plus liées aux compétences, aux objectifs personnels et aux facteurs qui influencent leur perception. Ainsi, par exemple, un auteur de référence tel que Bidhé (2000) s'intéresse toujours à des 'créateurs d'entreprises prometteuses' alors qu'un autre tel que Shane (2003) souligne l'importance de l'agence humaine dans l'identification et l'exploitation d'opportunités.

2.3 Les approches par le 'cycle de vie' de l'entreprise

L'identification de phases successives formant un cycle lors du développement d'une activité économique est une idée ancienne liée à une analogie avec la croissance des organismes vivants. Dès le début des années 1960, Rostow (1960) expliquait le développement des économies nationales par une succession de cinq phases. Ce modèle a ensuite été appliqué aux entreprises en général (Greiner, 1972) et s'est naturellement révélé particulièrement attractif, surtout durant les années 1980, pour décrire l'évolution des jeunes entreprises. Parmi les très nombreuses contributions de ce type, les plus intéressantes sont sans doute celles de Steinmetz (1969), Cameron & Quinn (1983), Churchill & Lewis (1983), Miller & Friesen (1984a), Adizes (1988), Kazanjian & Drazin (1989 ; 1990) ou encore Hanks, Watson, Jansen & Chandler (1993). Dans tous ces modèles, la croissance est une variable intégrée dans un système où elle est tantôt la variable dépendante, tantôt une variable indépendante. Bien que les différents auteurs développent des modèles sensiblement différents, il est possible d'isoler une série de traits communs qui résument les principaux apports de ce courant de recherche à la compréhension des enjeux liés à la croissance. Ainsi, durant leur développement, les entreprises passent successivement et de façon prévisible par une série de phases. Les auteurs divergent quant au nombre exact de phases à considérer mais un consensus semble se dégager sur un modèle incluant une

phase d'amorçage, une phase de lancement (ces deux phases sont parfois regroupées), une phase de croissance (parfois divisée en croissance précoce et croissance rapide) et une phase de maturité. Chacune comporte une période d'évolution durant laquelle l'entreprise grandit et une période de révolution (ou crise) durant laquelle elle est confrontée à des difficultés qui peuvent bloquer sa croissance. Le passage d'une phase à l'autre implique donc la résolution d'une série de problèmes et/ou la maîtrise d'enjeux critiques qui tiennent le plus souvent à l'évolution du style de gestion, à l'organisation de l'entreprise, à la maturité technico-commerciale de son offre et aux moyens financiers nécessaires pour supporter sa croissance. La majorité des modèles suggèrent que si ces passages ne sont pas bien maîtrisés ou si l'entreprise ne souhaite plus grandir, celle-ci peut au mieux se stabiliser (Churchill & Lewis, 1983 ; Adizes, 1988) ou au pire disparaître. Une des idées maîtresses est que les pratiques et facteurs de réussite lors d'une phase deviennent les causes des difficultés lors de la suivante.

L'approche par les phases de développement a clairement contribué à expliquer la croissance comme un processus. Plus spécifiquement, la compréhension des enjeux liés aux évolutions de la structure organisationnelle (type de structure, contrôle, ...), des comportements individuels (essentiellement le style de leadership) et des enjeux stratégiques s'est fortement améliorée avec les travaux de ce courant de recherche (Lichtenstein & Lyons, 2008). Ainsi, ce courant est celui qui s'est historiquement le plus intéressé aux enjeux organisationnels des jeunes entreprises avant que ces aspects ne soient ré-analysés par les approches contingentes et configurationnelles.

De plus, comme cette approche est facile à expliquer, elle fait référence dans la littérature pratique.

Mais la communauté scientifique n'est pas tendre envers cette approche (par exemple : O'Farrell & Hitchen, 1988 ; Fombrun & Wally, 1989). Lichtenstein, Levie & Hay (2007) passent ainsi en revue 63 articles qui lui sont consacrés et proclament même sa mort ! Concrètement, au-delà de problèmes méthodologiques lors des études empiriques, les principales critiques tiennent aux éléments suivants. Premièrement, l'identification et la description exacte des phases restent floues. L'hétérogénéité des propositions sur le nombre de phases et la diversité des critères à prendre en considération pour les décrire en attestent. Deuxièmement, rien ne permet d'affirmer que toutes les entreprises passent successivement et inévitablement par chacune des phases. Les modèles apparaissent trop déterministes et l'analogie biologique qui est supposée expliquer la logique de l'évolution de l'entreprise n'est pas suffisante. Troisièmement, la majorité des modèles se focalisent sur des variables internes à l'entreprise et négligent l'influence de l'environnement.

2.4 Les approches stratégiques

La nature et la façon d'aboutir à la définition d'une stratégie gagnante, associée à des performances supérieures à la moyenne et donc bien souvent à une forte croissance, sont bien entendu des thèmes qui ont intéressé la recherche en entrepreneuriat. Toutefois, la notion de stratégie est une protéiforme

et fait l'objet d'interprétations très diverses (voir par exemple Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998 ou Grant, 2002). Dans cette sous-section, nous reprenons essentiellement des travaux qui se sont intéressés à la planification, au positionnement et aux comportements stratégiques de l'entreprise.

De plus, il convient de souligner que si l'association entre stratégie et croissance est souvent implicite dans la littérature générale, elle ne va pas de soi dans le monde des petites et moyennes entreprises. En effet, comme déjà évoqué dans les typologies liées aux approches centrées sur l'individu, la logique d'action qui guide l'entrepreneur répond à plusieurs aspirations partiellement compatibles (liées par exemple à des besoins d'indépendance, de contrôle ou de sécurité/pérennisation) dont la croissance n'est qu'une composante possible. Par conséquent, de multiples jeunes entreprises ne développent pas une stratégie orientée vers la croissance (Davidsson, 1989 ; Marchesnay & Messeghem, 2001 ; Delmar & Wiklund, 2003).

Au niveau du contenu de la stratégie, la recherche en entrepreneuriat a rapidement adopté les typologies stratégiques les plus connues telles que celles de Miles & Snow (1978) qui distinguent les stratégies de 'défenseurs' (typiques des organisations informelles, peu innovantes et réactives), 'prospecteurs' (typiques des organisations formalisées, innovantes, proactives et adaptatives), 'analyseurs/adaptateurs' (typiques des organisations formalisées, peu innovantes, réactives et adaptatives) et 'réactifs/pionniers' (typiques des organisations peu formalisées, innovantes, proactives et créatives) ou celle de Porter (1985) qui propose que l'avantage compétitif d'une entreprise se traduit par des stratégies de coûts moins élevés ou de différenciation. D'autres approches également dites stratégiques se sont plus intéressées aux voies de la croissance. Ainsi Hay & Kamshad (1994) distinguent l'élargissement de la gamme de produits, l'ouverture à de nouvelles zones géographiques, l'investissement dans l'innovation de produit et les acquisitions. De même, Roberts (2003) développe sur base des travaux de Ansoff (1967/1988) un schéma simplifié à trois axes incluant l'approfondissement du marché initial, l'extension de l'offre de produit ou l'ouverture à de nouveaux marchés géographiques. La principale contribution de ces typologies est d'avoir bien mis en évidence l'importance de l'analyse de l'environnement compétitif et des choix à réaliser par les dirigeants de l'entreprise.

Au niveau du processus d'élaboration de la stratégie, dans un élan en faveur de la planification stratégique, nombre de chercheurs, enseignants, consultants et autres entrepreneurs à succès ont proposé des guides pratiques en vue d'aider les entrepreneurs à développer leur plan d'affaires. Cette démarche est d'ailleurs souvent considérée comme un point central dans la démarche entrepreneuriale (par exemple, Sahlman, 1996 ; Bidhé, 1996 ; Timmons, 1999 ; Ettinger & Witmeur, 2003). West (1998), Walcoff (1999) ou Wilson & Bates (2003) proposent des adaptations de cette méthode aux cas des entreprises en croissance. De façon générale, elles soulignent bien le caractère holistique de la gestion de la croissance et proposent un cadre d'analyse intégrant des notions de stratégie,

d'organisation, de gestion des opérations et de finances. Elles mettent également en avant une série de bonnes pratiques pour assurer le développement de chaque entreprise.

Toutefois, ces conceptions de la 'stratégie' planifiée et/ou orientée vers la notion de positionnement est controversée. Tout d'abord, l'efficacité du plan d'affaires est tantôt reconnue (par ex. Delmar & Shane, 2003), tantôt contestée (par ex. Bidhé, 2000) même s'il apparaît que les entreprises en croissance tendent à utiliser davantage les méthodes formelles de planification que les autres (Fletcher & Harris, 2002). Ensuite, la pertinence même du processus planificateur doit être nuancée dans des situations entrepreneuriales. Ce point ressort nettement des travaux sur l'approche 'effectuale' initiée par Sarasvathy (2001) et, de façon plus générale, de la notion de stratégie émergente (Mintzberg, 1994 ; Avenier, 1999). En d'autres termes, l'approche par la planification stratégique correspond à une acception assez limitée de ce qu'est une stratégie. En effet, elle s'apparente ici parfois à un exercice en chambre qui n'est pertinent que quand l'environnement est prévisible, ce qui n'est pas souvent le cas pour les jeunes entreprises. De plus, ces approches demeurent parfois simplistes dans la mesure où l'élaboration même d'un plan d'affaires et l'adoption d'un type de stratégie bien précis n'a presque aucun caractère prédictif. Ainsi, Gilbert, McDougall & Audretsch (2006) soulignent que les études réalisées sur base de stratégies-types fournissent des résultats contradictoires et ne permettent pas d'ordonner la pertinence de ces choix stratégiques qui sont dépendants de l'environnement (nous y reviendrons lors de la présentation des approches contingentes et configurationnelles). Enfin, il reste très difficile de mesurer la qualité d'un plan d'affaires ou le niveau d'adoption des 'meilleures pratiques' (par ailleurs pas toutes vérifiées) avant de les relier à la croissance d'une entreprise.

A l'intersection de l'approche comportementale et des approches stratégiques, les travaux sur l'orientation entrepreneuriale et les 'stratégies entrepreneuriales' doivent être mentionnés ici. Les origines de l'orientation entrepreneuriale remontent à Miller (1983) qui souligne l'importance d'une approche stratégique pionnière, innovante et qui accepte le risque dans le succès des organisations entrepreneuriales. La liste des caractéristiques a été complétée par Covin & Slevin (1991) et Lumpkin & Dess (1996) pour finalement intégrer jusqu'à cinq éléments : l'autonomie, l'innovation, la prise de risque, la proactivité et l'agressivité compétitive. Plusieurs études ont montré que les entreprises (pas uniquement les petites et les jeunes) avec une forte orientation entrepreneuriale grandissaient plus que les autres (par ex. Wiklund, 1999 ; Wiklund & Shepherd, 2005) et structuraient davantage leur activité (Messeghem, 2003). La notion de stratégie entrepreneuriale fait pour sa part l'objet de conceptions assez diverses. Mintzberg, Alhstrand & Lampel (1998) la ramènent essentiellement à une forme de stratégie guidée par la vision à moyen ou long terme. Ireland, Hitt & Sirmon (2003) la décrivent pour leur part en insistant sur l'attention du management orientée vers les opportunités, sur l'existence d'une culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise, sur la créativité et l'innovation et sur la gestion des ressources.

2.5 Les approches basées sur les ressources

Dès le milieu des années 1980, les notions de ressources, capacités et compétences ont été placées au cœur de l'analyse de l'origine des avantages compétitifs durables des entreprises. Il s'agissait en quelque sorte d'une réaction qui s'inscrit dans le prolongement des travaux sur la gestion stratégique tels qu'évoqués dans la sous-section précédente. En effet, alors que ces derniers s'intéressaient principalement au positionnement de l'entreprise dans son environnement, les travaux qui se sont intéressés à la notion de ressources se sont surtout focalisés sur ce qui différenciait les entreprises entre elles (Mahoney & Pandian, 1992 ; Foss, 1997).

Ces approches, inspirées des travaux de Penrose (1959) et développées entre autres à partir des travaux de Wernerfelt (1984), Hamel & Prahalad (1990), Grant (1991) et Barney (1991), introduisent et clarifient plusieurs concepts fondamentaux. Premièrement, les ressources propres à l'entreprise constituent l'origine de son avantage compétitif. Sans entrer dans les détails, ces ressources se composent des actifs corporels, financiers, immatériels et humains mais peuvent également être étendues à des concepts tels que le réseau de relations, les savoir-faire, les procédés, l'image de marque, ... Deuxièmement, pour être à la source d'un avantage compétitif, ces ressources doivent combiner plusieurs caractéristiques qui tiennent à la fois à leur durabilité, à la difficulté de les dupliquer ou les imiter et à leurs caractères difficilement substituables et transférables. Troisièmement, la combinaison des ressources permet de développer des capacités dites 'capacités dynamiques' ou 'capacités organisationnelles' (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Teece, Pisano & Shuen, 1997) qui permettent le développement de l'entreprise et son adaptation à son environnement. Ainsi, le rôle du management est d'optimiser les combinaisons et d'identifier les éventuels besoins complémentaires. Notons que l'introduction des capacités dynamiques a permis de développer le caractère dynamique des approches basées sur les ressources qui, sans elles, étaient trop statiques.

Il est évident que l'approche par les ressources et les capacités dynamiques est très pertinente pour l'entrepreneuriat en général et présente un potentiel important pour l'analyse de la croissance des projets entrepreneuriaux en particulier (Greene & Brown, 1997 ; Brown & Kirchhoff, 1997a & 1997b ; Brush, Greene & Hart, 2001). Mishina, Pollock & Porac (2004) ont ainsi étudié le lien entre les ressources financières et humaines et la croissance. Leurs conclusions indiquent que ce sont surtout les ressources librement affectables (plutôt que le volume total des ressources) qui expliquent la croissance et qu'il convient de tenir compte du caractère spécifique ou non des ressources. En effet, plus une ressource est spécifique, plus le degré de liberté du management est réduit. L'approche par les ressources est souvent rattachée aux recherches sur les types de stratégies poursuivies. Sur ce plan, Rangone (1999) a isolé trois principales capacités des PME : la gestion de l'innovation, la gestion de la production et le marketing. Enfin, de façon plus générale, l'approche par les ressources constitue sans doute l'approche la plus fréquemment mobilisée en entrepreneuriat car elle sert de point de départ à d'innombrables recherches sur les modes de financement (et à une bonne partie de la recherche sur

le capital-risque), le recrutement de personnel qualifié, l'importance de la propriété intellectuelle, etc. Elle clarifie donc une gamme d'inputs importants dans tout processus de développement d'une jeune entreprise.

Les critiques à l'égard de l'approche par les ressources sont néanmoins également nombreuses. Une première série tient aux difficultés à définir clairement les ressources et capacités à prendre en considération et à les mesurer. Deuxièmement, Rangone (1999) souligne également que cette approche ne dit rien sur la façon dont les ressources doivent être combinées pour développer un avantage compétitif durable ou augmenter la profitabilité. En d'autres termes, cette approche se concentre plus sur ce qui existe que sur ce qui existera. De fait, la recherche sur les capacités dynamiques n'est pas encore très développée. Quatrièmement, une autre critique évidente est bien entendu l'absence totale de prise en compte de l'environnement.

2.6 L'écologie des populations

Alors que l'approche stratégique et l'approche par les ressources accordent un rôle prépondérant aux choix des entrepreneurs, l'écologie des populations adopte une perspective déterministe, de type darwinienne, selon laquelle l'environnement sélectionne les formes organisationnelles les plus adaptées. Elle explique ainsi la dynamique de la création, du développement et de la disparition des entreprises en se plaçant non plus au niveau de l'organisation mais au niveau de la population (i.e. l'ensemble des organisations) à l'aide d'un processus de sélection, rétention et variation des organisations par l'environnement. Ce faisant, elle réduit presque à néant le rôle de l'entrepreneur. Ainsi, Hannan & Freeman (1977) soulignent que la logique d'adaptation sous-jacente à l'approche stratégique (dominante à la fin des années 1970) n'est pas la seule à prendre en compte. Ils lui opposent une logique de sélection par l'environnement liée à l'inertie structurelle des organisations dont les origines peuvent être internes (difficulté à réaffecter des ressources, manque d'information, enjeux politiques, coût du changement, ...) ou externes (contraintes légales, coût de l'information, problème de légitimité, ...).

Si l'intérêt de cette approche ne semble pas contestable, son application telle quelle pour l'étude de l'évolution des organisations est contestée. Ainsi, Betton & Dess (1985) mettent en doute ses fondements en soulignant, d'une part, la faible importance de l'inertie structurelle dans les petites entités et, d'autre part, la difficulté de circonscrire la population à étudier et l'influence exacte de l'environnement sur le processus de sélection.

L'écologie des populations est souvent citée dans la recherche en entrepreneuriat mais a fait l'objet de peu de recherche directement liée à la croissance des entreprises. Ceci provient essentiellement du fait qu'elle propose une analyse plus pertinente au niveau d'une population d'entreprises qu'au niveau d'une entreprise isolée. En pratique, cette approche est surtout très souvent évoquée pour introduire l'influence de l'environnement en général dans des études plus larges telles que celles qui seront

évoquées dans les deux prochaines sous-sections consacrées aux approches contingentes et configurationnelles.

2.7 Les approches basées sur la cohérence

La combinaison des approches mentionnées précédemment a conduit les chercheurs à considérer que la stratégie, la structure organisationnelle et l'environnement étaient intimement liés. Burns & Stalker (1961), Chandler (1962) et Lawrence & Lorsch (1967) sont à citer parmi les auteurs à l'origine de la théorie dite de la 'contingence structurelle' selon laquelle les caractéristiques de l'environnement imposent des contraintes auxquelles les entreprises doivent s'adapter (Desreumaux, 2005). Ces travaux ont ensuite donné lieu à une très grande diversité de recherches qui s'en revendiquent plus ou moins explicitement et avec plus ou moins de précision. Au-delà de leur diversité, celles-ci partagent une articulation autour de la notion de cohérence (ou de 'fit') entre les différents éléments déjà évoqués (Miller, 1981 ; Venkatraman & Camillus, 1984 ; Drazin & Van de Ven, 1985) et l'hypothèse selon laquelle la performance d'une entreprise est liée à l'intensité de cette cohérence. Toutefois, la façon dont cette dernière est invoquée, interprétée et/ou opérationnalisée dans le champ de l'entrepreneuriat nous amène à distinguer trois familles de contribution. Par ailleurs, dans la mesure où les publications issues de ces vastes recherches combinent des variables internes et externes à l'entreprise, il convient de signaler que ces travaux sont régulièrement associés à l'idée d'étudier l'entreprise comme un 'système ouvert' (Katz & Kahn, 1966).

En entrepreneuriat, la liste des éléments à considérer dans les recherches incluant des éléments internes et externes aux nouvelles entreprises a été fortement influencée par les recherches de Sandberg (1986) et Hofer & Sandberg (1987) sur leur performance. En effet, dès le milieu des années 1980 et en partant de la littérature sur la gestion stratégique des entreprises, ils s'opposent à l'idée que la performance d'une jeune entreprise est fonction de l'entrepreneur (c'est-à-dire l'approche par les traits) et avancent qu'elle est fonction de trois éléments : la stratégie de l'entreprise, la structure de l'industrie et l'entrepreneur. McDougall, Covin, Robinson & Herron (1994) offrent une validation de cette proposition. De nombreux chercheurs ont ensuite travaillé dans la même direction et proposent de multiples modèles. Ainsi, Chrisman, Bauerschmidt & Hofer (1999) passent en revue 62 d'entre eux et ajoutent à cette occasion deux éléments complémentaires à prendre en considération : les ressources et l'organisation (c'est-à-dire sa structure, les systèmes et les processus). Ils fournissent également une liste très complète de variables à utiliser pour opérationnaliser les cinq éléments.

Au fil des années, le nombre de publications se réclamant d'une 'approche contingente' (sans plus de précision) et reposant sur des études multi-variées s'est multiplié. Leur point commun est de mobiliser les éléments précités et d'étudier l'effet d'une variable modératrice sur la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante telle que la croissance ou la performance. Selon la

classification des approches basées sur le fit proposée par Venkatraman (1990), il s'agit de recherches où le fit participe à analyser l'effet modérateur ou médiateur ou correcteur d'une relation directe entre quelques variables. Elles s'inscrivent donc plutôt dans le cadre d'approfondissements des approches déjà mentionnées dans cette section et nous les regroupons dans une première famille que nous dénommons 'modélisations multi-variées' dans la suite de cet article.

Au-delà des modélisations précitées, il est utile de distinguer deux autres grandes familles de contributions en fonction du fait qu'elles recherchent une loi générale à laquelle toutes les entreprises répondent ou, au contraire, qu'elles ne cherchent à identifier qu'un nombre restreint de cas idéaux qui sont supposés être les seules formes cohérentes et donc performantes.

La première famille correspond aux recherches où la cohérence permet de mettre en concordance une entreprise et son contexte ('fit as matching' selon Venkatraman, 1990) et où il existe un continuum de contextes et donc de types organisationnels. Dans la suite de cet article, nous les qualifions d'approches 'normatives intégrées'. En entrepreneuriat, plusieurs travaux importants s'inscrivent dans cette perspective. Ainsi, par exemple, Covin & Slevin (1989) analysent l'impact de l'hostilité de l'environnement sur le type de stratégie et de structure organisationnelle alors que Zahra & Bogner (1999) étudient l'impact de la concurrence sur la stratégie des jeunes éditeurs de logiciels. De façon plus générale, Naman & Slevin (1993), Robinson & McDougall (2001), Baum, Locke & Smith (2001) prouvent empiriquement que l'étude simultanée de la cohérence entre plusieurs variables fournit des meilleurs résultats que l'analyse individuelle de chacune d'elles. Ils démontrent ainsi la supériorité de l'approche basée sur la cohérence face aux approches mono-variables ou aux modélisations multi-variées qu'ils qualifient d'universelles. Les recherches normatives intégrées ont donc l'immense mérite de mettre en avant l'importance d'étudier conjointement plusieurs variables pour expliquer la croissance. Ce faisant, elles participent à sortir de l'impasse associée aux approches déjà passées en revue, c'est-à-dire l'ambiguïté des résultats issus des recherches qui les ont adoptées de façon monomaniacale, notamment indépendamment du contexte. Néanmoins, elles souffrent de faiblesses. Premièrement, elles sont guidées par leur volonté d'identifier une loi unique et universelle (souvent une modélisation mathématique) pour expliquer la relation entre les variables alors que l'existence d'une telle loi est un sujet de polémique épistémologique. Deuxièmement, elles sont quasi muettes sur les modalités de cette influence. Troisièmement, la formulation d'une seule loi les conduit à adopter une conception majoritairement incrémentale du changement. De plus, il faut également signaler que, dans la mesure où l'opérationnalisation des modèles varie fortement d'une recherche à l'autre (différences d'échantillonnage et de modélisation), les résultats obtenus sont très difficiles à comparer et participent finalement peu à une évolution vers une approche plus intégrée de la recherche en entrepreneuriat.

Une autre famille regroupe les travaux où la cohérence participe à une conception de type holiste ('fit as gestalts' selon Venkatraman) et où seul un nombre fini de configurations-types, nommées

‘archétypes’ ou ‘idéaux-types’ ou ‘gestalts’, doivent être analysés (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Ces travaux ont été fortement influencés par ceux de Mintzberg (1978, 1983), Miller & Friesen (1978, 1980, 1984a) et Miller (1986, 1987, 1996). Par rapport à l’approche normative intégrée qui tend à chercher une loi universelle, cette deuxième famille, dite ‘configurationnelle’, reconnaît explicitement la nécessité d’étudier séparément quelques situations bien distinctes. Pour ce faire, elle propose d’analyser conjointement, sans distinguer de variables indépendantes et dépendantes, des constellations d’éléments tels que ceux évoqués au début de cette section. L’application du principe de cohérence entre les éléments composant une configuration a également une importante conséquence sur le plan dynamique. En effet, la cohérence à atteindre entre tous les éléments implique qu’un changement significatif au niveau de l’un d’entre eux entraîne la révision des autres et conduit donc à l’adoption d’une nouvelle configuration. Le changement de configuration est donc par nature un changement de type ‘révolutionnaire’ qui s’oppose à l’approche plus incrémentale sous-jacente aux approches contingentes. Quelques résultats empiriques montrent que l’approche par les configurations fournit une meilleure explication de la performance que les approches contingentes (par exemple, Ketchen, Thomas & Snow, 1993). Au sein des approches configurationnelles, il est fréquent de distinguer les configurations dites ‘organisationnelles’ qui s’attachent essentiellement au fonctionnement des organisations dans différents contextes et les configurations dites ‘stratégiques’ qui s’intéressent davantage aux contenus et aux processus stratégiques adoptés dans ces mêmes contextes. Quelle que soit la conception retenue, les configurations peuvent facilement être rapprochées de la théorie des systèmes dans la mesure où chaque configuration peut être assimilée à un état du système et où les changements de configuration en expliquent la dynamique.

En entrepreneuriat, l’adoption de l’approche configurationnelle s’inscrit dans une double perspective. D’une part, elle apparaît dans une perspective stratégique qui s’articule conceptuellement autour de l’évolution de la cohérence au fil du temps. Plusieurs auteurs (par ex. Bruyat, 1993 ; Snuif & Zwart, 1994 ; Timmons, 1999) ont ainsi proposé d’étudier la dynamique des stratégies entrepreneuriales sur base de la mise en cohérence des éléments déjà évoqués dans cette section. D’autre part, les configurations sont apparues dans la prolongation des modèles de type cycle de vie. En effet, plusieurs chercheurs ont montré qu’à défaut de suivre une séquence prédéterminée de phases de développement, les jeunes entreprises se développent bien par phases qui s’apparentent chacune à des configurations bien distinctes (Miller & Friesen, 1984a ; Hanks, Watson, Jansen & Chandler, 1993). Sur le plan empirique, plusieurs études démontrent la pertinence de l’approche par les configurations (Dess, Lumpkin & Covin, 1997 ; Wiklund & Shepherd, 2005). Certaines proposent ainsi des taxonomies isolant des configurations plus performantes que d’autres (Bantel, 1998 ; Heirman & Clarysse, 2004). Par ailleurs, le caractère disruptif de l’évolution des jeunes entreprises est également confirmé par plusieurs études (par ex. Godener, 2002 ; Vohora, Wright & Lockett, 2004, Julien, Saint-Jean & Audet, 2006).

L'approche par les configurations est toutefois critiquée, parfois violemment, notamment par Donaldson (1996). Ainsi, premièrement, une série de critiques tient au fait que la définition des configurations possibles et leur nombre sont difficiles à arrêter. Le débat est encore amplifié si on y ajoute la discussion relative à la notion de configurations 'hybrides' qui renforce bien entendu la confusion. Deuxièmement, la nature disruptive de l'évolution d'une configuration à l'autre s'oppose à une approche plus incrémentale et adaptative qui ne peut être reniée. Troisièmement, la notion de cohérence qui unit les éléments d'une configuration s'apparente trop souvent à une boîte noire.

3. DISCUSSION

Sur base de la synthèse proposée dans la section précédente, nous organisons la discussion en trois temps. Tout d'abord, nous proposons un large tableau de synthèse. Ensuite, nous soulignons la complémentarité et la nécessité de combiner les approches pour expliquer la croissance. Nous terminons en proposant une piste permettant une meilleure intégration de la recherche et en rappelant la nécessaire prise en compte de la dimension temporelle.

3.1 Tableau de synthèse

Le tableau 3 (page suivante) offre une vue synthétique des différentes approches et familles passées en revue dans la section précédente. Il propose également un niveau d'analyse complémentaire en regroupant les travaux dans quatre plus vastes 'courants' de recherche : (1°) un courant 'volontariste' qui laisse une large place à l'entrepreneur vu comme un acteur stratégique, (2°) un courant 'basé sur les ressources' qui analyse la croissance sous l'angle d'une transformation d'entrées (input), (3°) un courant 'déterministe' qui, à l'inverse du courant volontariste, laisse peu de place à l'acteur stratégique et (4°) un courant 'centré sur la cohérence' qui tente une intégration des trois autres.

Pour chaque ligne du tableau 3, nous proposons une sélection de quelques auteurs représentatifs, un résumé de la contribution à la compréhension de la croissance, une liste des principales variables ou agrégats utilisés et les principales limites.

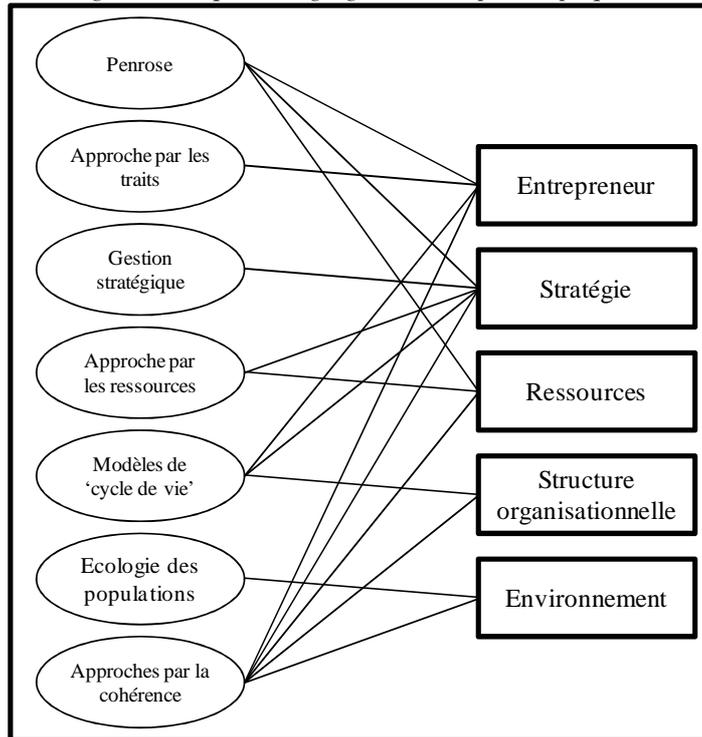
3.2 Complémentarité des approches

La cinquième colonne du tableau 3 peut facilement être rapprochée des cinq variables proposées par Chrisman, Bauerschmidt & Hofer (1999) lors de la présentation des approches contingentes, à savoir : l'entrepreneur, la stratégie, les ressources, la structure organisationnelle et l'environnement. Ainsi, au-delà de débats terminologiques et de variations du niveau de précision lors de leur opérationnalisation, nous pouvons affirmer que la liste des variables, ou plutôt les grands agrégats, nécessaires pour analyser la croissance est bien définie. Malheureusement, force est de constater que l'origine théorique de leur mobilisation est fréquemment perdue de vue ou réduite à des explications trop simples ne se fondant que sur une seule approche. Pour y remédier, la figure 1 synthétise les liens entre les grands agrégats et les différents courants de recherche déjà analysés.

Tableau 3 – Comparaison des différentes approches

Courants	Approches	Auteurs représentatifs	Apports de la théorie de base	Variables utilisées pour expliquer la croissance	Principales limites
Courant volontariste	Approches centrées sur l'individu	McClelland ; Brockhaus ; Gartner ; Davidsson.	Importance des caractéristiques et des motivations de l'entrepreneur dans la décision de poursuivre ou non une stratégie de croissance.	Caractéristiques personnelles de l'entrepreneur. Comportement de l'entrepreneur. Volonté de grandir.	Approche monomaniaque. Résultats assez contradictoires des différentes études.
	Approches stratégiques	Ansoff; Miles & Snow ; Porter ; Bidhé ; Roberts.	Identification de stratégies génériques. Notion de stratégie entrepreneuriale.	Contenu de la stratégie. Processus stratégique (planifié ou non). Orientation entrepreneuriale.	Approche monomaniaque. Absence de lien entre les stratégies génériques (tant sur le contenu que sur le processus) et la croissance effective.
Courant basé sur les ressources	Théorie de la croissance de Penrose	Penrose ; Garnsey.	Rupture avec la théorie néoclassique et mise en avant du facteur humain. Mise en avant de la notion de 'services' développés à partir de ressources.	Objectifs du management. Ressources. Services entrepreneuriaux et managériaux. Temps.	Pas spécifique aux jeunes entreprises. Dépassé sur quelques aspects. Contribution essentiellement conceptuelle et difficile à opérationnaliser.
	Approches basées sur les ressources	Wernerfelt ; Hamel & Prahalad ; Wiklund.	Clarification des éléments nécessaires à la croissance et de leur combinaison/transformation au fil du temps.	Ressources financières, humaines, technologiques, ... Capacités dynamiques.	Hétérogénéité des mesures utilisées pour caractériser les ressources. Capacités dynamiques peu définies. Pas de prise en compte de l'environnement.
Courant déterministe	Les modèles de cycle de vie	Greiner ; Churchill & Lewis.	Articulation dynamique de plusieurs variables pour expliquer la croissance. Prise en compte explicite de la structure organisationnelle. Discontinuité de la croissance.	Rôle de l'entrepreneur. Structure organisationnelle. Ressources nécessaires. Temps / Age. Taille.	Faible prise en compte de variables externes. Explication essentiellement liée à une analogie avec la biologie. Suppose un développement identique pour toutes les entreprises.
	Ecologie des populations	Hannan & Freeman.	Prise en compte explicite de l'impact de l'environnement.	Etat de l'environnement. Caractéristiques de la population d'entreprises.	Approche essentiellement conceptuelle. Pertinent au niveau d'une population mais pas au niveau d'une entreprise particulière.
Courant basé sur la cohérence	Modélisations multi-variées	Sandberg & Hofer. Chrisman, Bauerschmidt & Hofer	Prise en compte simultanée de plusieurs facteurs. Mise en avant de l'effet modérateur de l'environnement et/ou des caractéristiques de l'entreprise.	Potentiellement toutes les variables citées dans les autres approches mais rarement toutes à la fois ;	Hétérogénéité des modèles utilisés. Modèles souvent incomplets
	Approches normatives intégrées	Naman & Slevin Baum, Locke & Smith	Analyse conjointe de plusieurs éléments. Recherche d'une loi universelle.	Potentiellement toutes les variables citées dans les autres approches.	Essentiellement lié à une approche incrémentale du changement.
	Approches configurationnelles	Mintzberg ; Miller ; Bruyat.	Analyse conjointe de plusieurs éléments. Nécessité de distinguer des situations bien distinctes. Discontinuité de la croissance.	Idem supra.	Difficulté d'identifier les configurations. Essentiellement lié à une approche disruptive du changement.

Figure 1 – Origine théorique des agrégats utilisés pour expliquer la croissance



Afin de faire ressortir les premières complémentarités entre les différentes approches pour expliquer l'importance de chaque agrégat, nous avons respecté une certaine logique chronologique dans la section 2. Le tableau 4 approfondit et systématise l'analyse. Dans ce tableau à double entrée, les numéros indiqués à chaque intersection correspondent aux commentaires des complémentarités que nous développons dans la suite de cette section.

Tableau 4 - Complémentarité entre les approches

De \ A	Penrose	Individus	Cycle de vie	Gestion stratégique	Ressources	Ecologie des populations	Cohérence
Penrose		1		1	1		
Individus			4	2	3		8
Cycle de vie				4	4		8/9
Gestion stratégique					5	6	7
Ressources							8
Ecologie des populations							7
Cohérence							

Ainsi, case par case, nous pouvons brièvement mettre en avant les complémentarités suivantes :

1. La contribution de Penrose est intéressante à plusieurs titres. Non seulement, elle marque une rupture nette avec la théorie classique de la firme mais elle introduit très clairement l'importance du facteur humain et des services entrepreneuriaux qui annoncent l'approche par les traits puis les comportements, l'importance de la formulation d'une stratégie et l'idée que l'entreprise doit être vue comme une combinaison de ressources.
2. L'approche par les traits débouche sur celle par les comportements qui amène les notions d'orientation et stratégie entrepreneuriale qui aident à caractériser la stratégie générale de l'entreprise.
3. L'entrepreneur fait partie des ressources de l'entreprise. De plus, notamment par un processus d'apprentissage (déjà mis en évidence par Penrose), il est un acteur essentiel dans le développement des capacités dynamiques.
4. Les approches par le cycle de vie sont la première tentative d'articuler clairement des relations entre les principales variables internes de la jeune entreprise, généralement le rôle de l'entrepreneur, la stratégie, les ressources et la structure organisationnelle.
5. Les approches stratégiques débouchent sur les approches par les ressources.
6. Les approches stratégiques supposent essentiellement le caractère dominant et délibéré de la prise de décision par l'entreprise, l'écologie des populations prend le contre-pied.
7. Les approches par la cohérence proposent de réconcilier les approches stratégiques et l'écologie des populations.
8. De façon plus générale, toutes les variables caractéristiques de la jeune entreprise peuvent être intégrées dans les analyses incluant la notion de cohérence.
9. De nombreuses analogies apparaissent entre les phases de développement et les approches configurationnelles. Néanmoins, ces dernières ajoutent clairement la prise en compte des variables externes qui fait souvent défaut aux premières et ne présupposent l'existence ni d'une logique d'évolution, ni d'une trajectoire unique

La conjugaison de la figure 1 et du tableau 4 permet de mieux comprendre pourquoi la majorité des recherches qui se sont concentrées sur une ou sur un nombre limité de variable(s) a fourni des résultats insuffisants pour expliquer la croissance. En effet, aucune approche isolée n'apporte une explication satisfaisante. En d'autres termes, les appels qui se multiplient en faveur d'approches plus intégrées sont parfaitement légitimes.

Dans ce contexte, notre propos est que nous disposons déjà d'une série d'agrégats et d'explications théoriques qui, combinés, fournissent une large base de connaissances pour répondre à l'essentiel des questions relatives au 'quoi' et au 'pourquoi' de la croissance. Sur ce point, nous rejoignons pleinement Davidsson, Achtenhagen & Naldi (2005) qui considèrent que la palette d'outils mis à disposition des chercheurs qui s'intéressent à la croissance est déjà d'une grande richesse et qu'il n'est

sans doute pas nécessaire d'aller plus loin sur ce plan. Néanmoins, notons en passant qu'il est étonnant de constater à quel point cette panoplie est pratiquement muette quand il s'agit d'en venir au 'comment' de la croissance (Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006). Il s'agit là d'une illustration claire des limites des connaissances actuelles.

3.3 Proposition d'une piste pour une recherche plus intégrée

En globalisant l'analyse des approches abordées dans la section 2, nous pouvons affirmer que la majorité des tentatives d'explication de la croissance a péché par manque de prise en compte organisée de facteurs de contingence et par la volonté de développer des modèles unidirectionnels basés sur la mise en évidence de variables indépendantes et dépendantes. Ainsi, la multiplication des modélisations, l'hétérogénéité des stratégies d'échantillonnage et l'inconstance de l'opérationnalisation des variables ont conduit à donner une image floue de la recherche sur la croissance des jeunes entreprises. Sur ce point, les revues de littérature de Storey (1994) et Wiklund (1998) sont très éclairantes¹⁸. Dans le même ordre d'idée, il est aujourd'hui démontré que la seule multiplication des variables indépendantes est peu efficace pour expliquer la croissance (par exemple : Baum, Locke & Smith, 2001). Dès lors, toute tentative d'intégration passera par un approfondissement des approches basées sur la cohérence.

Dans ce contexte, l'approche normative intégrée telle que définie précédemment semble suggérer le développement d'un large modèle incluant toutes les variables et d'y prendre en compte des effets modérateurs entre elles ainsi que des boucles de rétroaction où la croissance elle-même contribue à expliquer les autres variables. Favorisée entre autres par la possibilité de développer et tester des modèles mathématiques de plus en plus compliqués, cette approche est actuellement la plus fréquente. Elle se heurte néanmoins aux multiples interactions entre les variables et demeure peu adaptée pour traiter de phénomènes non continus alors que nous avons vu que l'existence de ces derniers est

¹⁸ Sur un plan conceptuel, deux exemples permettent d'illustrer notre propos. Premièrement, il est intéressant de comparer les modélisations proposées, d'un côté, par Davidsson (1991) qui combine les compétences, le besoin de croissance et l'opportunité pour expliquer la croissance et, d'un autre côté, par Wiklund (1998) qui propose que les ressources (transformées en capacités), la motivation et l'environnement influencent directement la stratégie (conceptualisée en termes d'orientation entrepreneuriale) qui, à son tour, explique la croissance. Malgré la qualité et la proximité de ces deux chercheurs (Davidsson était le directeur de la thèse de Wiklund en 1998), on constate aisément que les variables indépendantes ne sont pas les mêmes et que la stratégie est absente du modèle de Davidsson alors qu'elle est centrale dans celui de Wiklund. La connaissance produite est donc difficile à combiner. Deuxièmement, si on se focalise plus précisément sur l'opérationnalisation de la notion de stratégie dans des recherches sur la croissance des PME, on observe aisément que celle-ci fait l'objet d'opérationnalisations assez radicalement différentes. En effet, elle se réfère tantôt à la notion d'orientation entrepreneuriale (par ex. Wiklund, 1998 ; 1999), à la typologie de Miles & Snow (1978) (par ex. Heirman & Clarisse, 2004) ou à l'origine de l'avantage compétitif selon l'approche de Porter (1985) (par ex. Rangone, 1999). A nouveau, il est difficile de combiner les connaissances produites.

largement acceptée surtout dans des approches à moyen et long terme. Dans une certaine mesure, elle n'échappe pas aux difficultés des approches qu'elle se propose de combiner.

De son côté, les approches configurationnelles font l'objet d'un intérêt plus limité mais grandissant dans le champ de l'entrepreneuriat. A l'heure actuelle, elle conduit essentiellement au développement de taxonomies induites empiriquement à l'aide d'analyses de clusters. Celles-ci sont intéressantes mais, de par leur origine purement empirique, sont peu liées à des bases théoriques capables d'expliquer le pourquoi de la cohérence entre les variables au niveau de chaque configuration identifiée. Elles gagneraient donc à être comparées à des typologies mais celles-ci sont encore très rares (Miller, 1996). Par ailleurs, il est évident qu'à l'inverse des approches normatives intégrées, les approches configurationnelles traitent efficacement des grandes phases bien distinctes qui marquent le développement de nombreuses entreprises mais manquent de finesse quand il s'agit d'analyser des évolutions à plus court terme, plus incrémentales.

Face à ce clivage qui renvoie à un débat ontologique et épistémologique qui dépasse le cadre de cet article, notre propos est que les deux approches se complètent. Tout d'abord, il convient de rappeler qu'elles utilisent les mêmes variables et plus particulièrement la notion de 'fit' ou cohérence pour expliquer les liens qui les unissent. Ensuite, il nous semble qu'il serait judicieux de les utiliser successivement en adoptant, d'une part, l'approche configurationnelle pour isoler quelques situations types, fréquentes et bien distinctes et, d'autre part, l'approche normative intégrée pour approfondir la nature des relations entre les variables au sein de chaque situation type. En d'autres termes, plutôt que d'opposer des approches à court terme et incrémentales à des approches à plus long terme et discontinues, il nous semble essentiel de les combiner. Enfin, il convient de signaler que toutes ces approches participent à une vision systémique de l'entrepreneuriat et correspondent chacune à une façon de le modéliser. Nous nous approchons là de la possibilité de développer de nouvelles perspectives dont les fondations renvoient vers des travaux tels que ceux sur les systèmes ouverts (Katz & Kahn, 1966) voire sur les systèmes complexes (Lemoigne, 1990). De telles approches systémiques pour l'analyse de la croissance ont déjà été adoptées par Hendrickson (1992), Marchesnay & Messeghem (2001) ou Nicholls-Nixon (2005) mais leurs travaux sont encore loin de s'inscrire dans le cadre d'un courant de recherche continu.

Avant de conclure, nous souhaitons revenir sur une évidence trop souvent perdue de vue : la notion même de croissance est intimement liée au temps. Il peut s'agir aussi bien du temps nécessaire pour comparer deux mesures, que du temps nécessaire pour se développer ou de l'effet du temps (par ex. de l'âge ou de l'expérience) sur les variables explicatives de la croissance. Malheureusement, à l'exception des modèles de cycle de vie et dans une moindre mesure dans les approches configurationnelles, l'impact de cette variable est peu présent dans les recherches mentionnées dans la section 2. Cette constatation correspond à une faiblesse historique de la recherche sur la croissance où

trop d'études se basent sur des analyses multi-variées basées sur des mesures à un moment donné et où la croissance n'est liée qu'à la taille ou à une mesure ponctuelle de la croissance. Et les rares études longitudinales se limitent souvent à deux mesures à un intervalle donné (Davidsson & Wiklund, 2000). Au-delà de l'évidente contrainte matérielle liée à l'acquisition de séries chronologiques, le défi théorique est important. En effet, la bonne prise en compte de la dimension temporelle implique l'identification et la compréhension des processus qui animent les variables explicatives. Nous rejoignons ici l'appel de Van de Ven & Engleman (2004) qui plaident pour le développement de recherches centrées sur les processus en entrepreneuriat. De fait, ce type d'approche reste rare et se cantonne à des travaux exploratoires tels que ceux de Lichtenstein & Brush (2001) ou Garnsey, Stam & Hefferman (2006). A ce niveau, il convient de signaler que les travaux conceptuels de Van de Ven & Poole (1995) & Aldrich (1999) et leur classification des types de processus constituent des points de départ intéressants.

4. CONCLUSION

Cet article dresse un inventaire des approches développées pour expliquer la croissance des jeunes entreprises et les analyse pour montrer en quoi elles se répondent, se complètent et peuvent être combinées. Le panorama que nous avons dressé met en exergue le caractère complexe et holistique du phénomène. La complexité vient de l'impossibilité à le décomposer et de la nécessité de combiner plusieurs approches pour l'analyser. Le caractère holistique tient au fait que les éléments à prendre en considération touchent à des dimensions très différentes. Par conséquent, avant d'aller de l'avant et relever le défi de l'intégration tant souhaitée par la communauté scientifique, il faut être conscient que l'émergence d'une 'grande théorie' ou la formalisation d'un 'processus unique', pour autant qu'ils soient concevables, mettra du temps à se dessiner.

Une nouvelle combinaison des résultats acquis est incontournable pour mieux comprendre la croissance. A la lumière de ce qui précède, il nous semble que cela conduira à adopter la notion de système complexe et à s'intéresser à ses dimensions synchroniques et diachroniques. Comme le souligne Lemoigne (1990), un système complexe ne se décompose pas et ne se simplifie pas ; il se modélise. Il s'agit à nos yeux d'un défi crucial. La production d'un simple cadre conceptuel basé sur cette approche et admis par une partie de la communauté scientifique constituerait déjà une avancée considérable. Ce cadre ne se construira ni facilement, ni rapidement, très vraisemblablement par étape. Dans ce contexte, à chaque étape, il conviendra de faire un choix clair entre une approche normative intégrée et une approche configurationnelle. Mais, quelle que soit l'approche retenue, il sera essentiel de clarifier comment les différentes conceptions théoriques évoquées dans cet article s'articulent dans le cadre choisi et ce tant sur le plan statique que dynamique. Sur ce dernier point, la tâche sera ardue mais gagnera certainement à s'ancrer dans la typologie des processus proposée par Van de Ven & Poole (1995). Elle s'inscrira ainsi dans l'idée aujourd'hui bien admise que l'entrepreneuriat est un processus dont la croissance fait partie.

Le rêve du chercheur et de l'entrepreneur serait sans doute d'être en mesure de prévoir l'avenir. Nous en sommes encore loin ! Tout au mieux sommes-nous aujourd'hui capable d'identifier les déterminants de la croissance, c'est-à-dire le 'quoi ?', mais restons fort démunis quand il s'agit d'aborder le 'pourquoi ?' et 'comment ?'. Une des conséquences de cet état d'avancement de la recherche est que les connaissances actuelles restent peu pertinentes pour les praticiens. Il importe donc de rester modeste et de participer à la construction, pas à pas, d'un cadre théorique plus complet qui permettra aussi de répondre aux questions ouvertes.

L'objectif de cet article n'était pas de définir 'la' piste à suivre. Nous sommes d'ailleurs convaincus que plusieurs doivent être testées en parallèle. Simplement, nous espérons que la présente évaluation de la situation et les suggestions qui l'accompagnent aideront la communauté à choisir de nouvelles stratégies de recherche.

CHAPITRE 2 : DEVELOPPEMENT D'UNE MODELISATION

Ce deuxième chapitre propose une modélisation conceptuelle de la croissance des jeunes entreprises et une validation de celle-ci à l'aide de deux études de cas. Il prend la forme d'un article scientifique. Celui-ci est une version remaniée et complétée d'un article successivement accepté par les Comités du 5ème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat d'octobre 2007 ; de la conférence 'RENT XXI' de novembre 2007 et du CIFEPM d'octobre 2008. D'une conférence à l'autre, les versions successives ont bénéficié des commentaires et suggestions formulés par des pairs.

EVOLUTION DES STRATEGIES DE CROISSANCE DES JEUNES ENTREPRISES : MODELISATION A PARTIR DES CONFIGURATIONS ET DES PROCESSUS

RESUME

A l'heure actuelle, la recherche sur la croissance des jeunes entreprises manque d'intégration, d'ancrage théorique et d'approches longitudinales. De ce fait, elle n'est pas en mesure d'expliquer comment et pourquoi ces entreprises adoptent différentes stratégies et suivent des trajectoires hétérogènes. Pour faire face à ce défi, cet article adopte le paradigme épistémologique du réalisme critique et s'inscrit dans la foulée des travaux séminaux de Gartner et Marchesnay respectivement sur le cadre d'analyse de la démarche entrepreneuriale et le système de gestion des petites et moyennes entreprises.

L'article propose une modélisation systémique qui capitalise sur l'approche configurationnelle telle que développée par Miller et Mintzberg et celle par les processus telle que développée par Van de Ven. La modélisation est présentée sous forme de propositions et d'un diagramme. Elle suggère que les jeunes entreprises adoptent des configurations associées à des stratégies qui mettent en cohérence les éléments caractéristiques de la démarche entrepreneuriale (c'est-à-dire l'entrepreneur, les activités, les ressources, la structure organisationnelle et l'environnement) alors que ceux-ci évoluent sous l'influence de multiples processus. Il en résulte une description du développement par phases successives, sans que celles-ci et leurs séquences soient prédéterminées.

La modélisation est ensuite illustrée et discutée à l'aide de deux études de cas.

Bien qu'essentiellement conceptuelle, la modélisation ouvre un espace pour un débat théorique, une validation empirique ainsi que le développement de typologies et taxonomies. Au niveau pratique, elle permet également d'envisager le développement d'outils d'aide à la décision pour les entrepreneurs.

1. INTRODUCTION

La recherche sur la croissance des jeunes entreprises à caractère entrepreneurial (ci-après nommées les jeunes entreprises) s'est fortement développée depuis le début des années 1990. Le phénomène est particulièrement marqué en Europe où le nombre de jeunes entreprises en forte croissance est réduit alors qu'il est admis que ce type d'entreprises contribue à la création d'un nombre important d'emplois (par ex. Storey, 1994 ; Janssen, 2002). Malheureusement, la compréhension du phénomène complexe qu'est la croissance reste limitée. Davidsson, Delmar & Wiklund (2006) constatent que la recherche reste éparpillée et souffre, d'une part, d'un faible niveau d'abstraction et, d'autre part, de l'absence d'analyse des mécanismes de causalité. Dans le même ordre d'idées, Almus & Nerlinger (1999) ou Flamholtz (2003) estiment qu'il manque toujours un cadre intégré pour analyser la croissance. Ainsi, sur le plan empirique, Delmar, Davidsson & Gartner (2003) ont identifié sept trajectoires de croissance mais n'expliquent pas les causes de cette hétérogénéité. Ils concluent sur la nécessité de réaliser des études mobilisant plusieurs approches théoriques afin de comprendre les causes et conséquences de la croissance. De même, Biga Diambeidou, Gailly & Verleysen (2007) observent la même hétérogénéité et développent une taxonomie de trajectoires qui leur permet de

conclure que la croissance des jeunes entreprises est « un processus complexe mais qui n'est néanmoins ni idiosyncratique ni continu (p.1) ».

Face à cette situation et au vide théorique qui l'accompagne, l'objectif de cet article est de proposer une modélisation qui permette de mieux comprendre la dynamique qui conduit les jeunes entreprises à adopter des stratégies de croissance différentes au fil du temps. Il s'agit donc d'une contribution de nature conceptuelle et exploratoire.

Pour relever ces défis, cet article adopte le paradigme épistémologique du réalisme critique qui implique que le rôle du chercheur est de découvrir les entités et mécanismes sous-jacents (supposés exister) aux événements observables (qui ne constituent qu'une partie du monde réel) en mobilisant ou développant des conceptions théoriques. Il poursuit une démarche abductive qui consiste en l'introduction d'une règle (ici un modèle) à titre d'hypothèse afin de considérer ou comprendre un phénomène (ici l'hétérogénéité des trajectoires de croissance) comme un cas particulier tombant sous cette règle (Danermark, Ekstrom, Jakobsen & Karlsson, 2002). Plus précisément, nous tenterons dans un premier temps de comprendre l'adoption de stratégies de croissance par les jeunes entreprises sous l'angle d'une modélisation systémique qui combine des contributions théoriques issues de la littérature en stratégie et en organisation, essentiellement la théorie des configurations et celle des processus, avec des conceptions et résultats issus de la recherche. Dans un second temps, nous effectuerons une première évaluation de la pertinence de cette modélisation à l'aide de deux études de cas. Sayer (1984/1992) parlerait d'une 'corroboration' du modèle à l'aide d'une étude 'intensive' d'un nombre limité de cas.

Sur un plan conceptuel, notre démarche s'inscrit d'une part dans la foulée des travaux de Gartner (1985) qui propose d'étudier le phénomène entrepreneurial sur quatre plans complémentaires : celui de l'individu et de ses besoins, celui du processus en analysant les actes qu'il pose, celui de l'organisation pour décrire le type d'entreprise créée et celui de l'environnement pour situer la démarche dans son contexte. Notre démarche adopte également la vision systémique de la gestion des petites et moyennes entreprises proposée par Marchesnay (1991) puis reprise par Sammut (1998) qui propose de décrire le système de gestion de la petite entreprise sur base de cinq éléments : l'entrepreneur, l'environnement, l'organisation, les activités et les ressources.

L'article s'articule dès lors comme suit. La section 2 résume la littérature sur les configurations et les processus et la relie à la recherche en entrepreneuriat. Ce faisant, elle motive leur mobilisation conjointe comme fondations théoriques de la modélisation et introduit les entités et mécanismes utilisés pour articuler cette dernière. La section 3 présente la modélisation concrétisée sous forme d'axiomes, de propositions et d'une représentation graphique. La section 4 est consacrée aux études de cas qui retracent l'évolution de deux entreprises technologiques et à leur analyse à la lumière de la

modélisation. La section 5 est réservée à la discussion des contributions et des limitations de la modélisation. La section 6 conclut en soulignant ses implications pour les chercheurs et les acteurs de terrain. Elle propose également des pistes de recherche future.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est nécessaire de clarifier et délimiter quatre notions centrales dans la suite de cet article, à savoir la jeune entreprise, la croissance, la stratégie et, plus particulièrement, la stratégie de croissance.

En ce qui concerne la notion de 'jeune entreprise', celle-ci est ici définie comme une PME déjà créée mais s'inscrivant dans une dynamique entrepreneuriale selon la conception proposée par Bruyat (1993), Bruyat & Julien (2001) puis Fayolle (2004), c'est-à-dire qu'il y subsiste une dialogique forte entre l'entrepreneur et le projet d'entreprise dans une logique de changement tant personnelle (où l'entrepreneur est confronté à des situations qui lui sont nouvelles) que contextuelle (où il y a création de valeur nouvelle). Bantel (1998) parle lui d'entreprises 'adolescentes' pour désigner la même population.

La croissance est quant à elle une notion multiforme (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005) qui renvoie aussi bien à l'idée d'un accroissement mesurable de taille (par ex. du chiffre d'affaires ou de l'effectif) qu'à un processus comparable à l'évolution biologique d'un être vivant. Cet article adopte la deuxième acception et l'associe aux concepts de 'trajectoire' et de 'rythme' qui renvoient à l'idée d'une succession d'états (i.e. trajectoire) de l'entreprise au fil du temps (i.e. rythme).

La notion de 'stratégie' est également multiforme (par ex. Mintzberg & al, 1998 ou Grant, 2002). Elle est ici comprise comme l'ensemble des lignes directrices choisies ou suivies par l'entrepreneur pour inscrire l'entreprise (c'est-à-dire ses activités, ses ressources, sa structure organisationnelle) dans son environnement (c'est-à-dire l'état et l'évolution du contexte économique et social, de la demande du marché, de la concurrence, ...) et atteindre ses aspirations (c'est-à-dire un ensemble de buts idéaux à long terme). En entrepreneuriat, de nombreuses typologies de profils entrepreneuriaux (par exemple Julien & Marchesnay, 1988) mettent en évidence que les entrepreneurs adoptent des stratégies dont le principal objectif est d'assurer la pérennité et/ou l'autonomie de leur entreprise sans se préoccuper de la croissance de celle-ci. De fait, la grande majorité des petites et moyennes entreprises ne grandit pas (Storey, 1994). Ainsi, quand nous parlons de 'stratégie de croissance', nous nous adressons uniquement aux entreprises qui ont choisi de se développer à moyen ou long terme et nous nous intéressons plus particulièrement au choix d'une 'voie de croissance' (par exemple : le choix d'un modèle d'affaires, l'adoption d'une politique de spécialisation, de diversification ou d'intégration, ...) au sens des vecteurs de croissance ('growth vectors') proposés par Ansoff (1967/1988) . En d'autres termes, la stratégie de croissance est ici vue comme une des caractéristiques de la stratégie générale d'une jeune entreprise (au même titre par exemple que la sélection des couples produits-marchés ou que la définition du positionnement) et il est entendu qu'elle peut très bien ne pas s'exprimer du tout.

2. LES APPROCHES PAR LES CONFIGURATIONS ET LES PROCESSUS

En analysant la recherche en entrepreneuriat, Davidsson & Wiklund (2001) et Van de Ven & Engleman (2004) ont mis en évidence les faiblesses des études analysant l'impact de variables indépendantes sur des variables dépendantes pour expliquer l'évolution de la performance des jeunes entreprises à travers le temps. Ils plaident pour le développement de recherches centrées sur les processus et les événements critiques pour expliquer le changement organisationnel et donc la croissance. De façon similaire, en étudiant plus spécifiquement la croissance des PME, Wiklund & Shepherd (2005) soulignent les limites des approches centrées sur l'impact d'une seule variable et démontrent qu'une approche dite 'configurationnelle', combinant au moins trois dimensions, fournit une bien meilleure explication de la croissance. Cette section introduit donc l'approche par les configurations puis celle par les processus avant de souligner leur complémentarité en entrepreneuriat.

2.1 L'approche par les configurations

La recherche sur les configurations et la notion de cohérence remonte aux années 1960 et s'inscrit dans le prolongement des travaux sur la contingence (Desreumaux, 2005). Ce courant de recherche, qui est loin de constituer un ensemble homogène (Nizet & Pichault, 2001), a sans doute connu son apogée avec les travaux de Henry Mintzberg et Danny Miller (par ex. Mintzberg, 1978, Miller & Friesen, 1984b, Miller, 1986) qui ont montré tout l'intérêt d'analyser conjointement des variables touchant à la stratégie de l'entreprise, à sa structure organisationnelle et son environnement. Le style de leadership peut également être intégré dans cette série d'éléments, surtout dans les petites entreprises (Miller, Kets De Vries & Toulouse, 1982). Ce faisant, l'étude des configurations tente de combiner plusieurs perspectives utilisées dans la recherche sur les organisations telles que l'influence de l'action du dirigeant ou la force des contraintes externes (Nizet & Pichault, 2001). Elle apparaît donc particulièrement intéressante pour soutenir l'approche intégrative souhaitée dans cet article. Ainsi, quand il s'agit de combiner les leçons de différents courants de recherche en stratégie, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998, p306) soulignent que « l'école de la configuration [...] offre la possibilité de les réconcilier toutes ».

De façon générale, l'approche par les configurations analyse l'entreprise comme un système d'éléments interreliés au sein desquels il n'y a pas de variables dépendantes ou indépendantes car les complémentarités entre les variables se renforcent mutuellement (Miller & Mintzberg, 1983). Plutôt que de s'intéresser à toutes les combinaisons possibles entre les différents éléments et à la formulation d'une loi générale qui les relierait, l'approche par les configurations suggère de limiter l'analyse à un nombre restreint de cas cohérents (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Ceux-ci, nommés 'archétypes' ou 'idéaux-types' ou 'gestalts', sont d'ailleurs supposés être les seules formes cohérentes du système et correspondre aux cas d'entreprises les plus performantes. Sur un plan dynamique, la cohérence à atteindre entre tous les éléments implique qu'un changement significatif au niveau de l'un d'entre eux génère rapidement une révision des autres et, finalement, l'adoption d'une nouvelle configuration. Un

changement de configuration est donc par nature un changement très substantiel, qualifié de ‘révolution’ voire de ‘saut quantique’ (Miller & Friesen, 1984b).

Pour en revenir à la notion d’idéotype, il convient de signaler que, sous une acception plus nuancée, les théoriciens des configurations suggèrent que ceux-ci ne représentent que des cas extrêmes et acceptent l’existence de configurations hybrides. Quel que soit le radicalisme de la conception théorique, un apport important des configurations est la réduction significative du spectre d’analyse. Un autre apport essentiel est que la notion de cohérence au sein des configurations permet de définir l’état d’un élément si on connaît celui des autres (Miller & Mintzberg, 1983).

En entrepreneuriat, l’approche par les configurations est sous-jacente à de nombreuses modélisations générales du phénomène telles que celles développées par Marchesnay (1991), Bruyat (1993), Snuif & Zwart (1994) ; Sahlman (1996), Sammut (1998), Timmons (1999). La comparaison des modèles précités permet aisément de faire ressortir 5 éléments caractéristiques pour l’analyse d’un projet entrepreneurial : (1°) l’équipe à l’origine du projet, (2°) l’opportunité poursuivie (traduite en termes d’activités), (3°) les ressources financières, humaines, technologiques ou d’infrastructure, (4°) la structure organisationnelle et (5°) l’environnement (ou contexte).

Sur le plan empirique, la pertinence de l’étude conjointe de plusieurs variables pour expliquer la performance ou la croissance des jeunes entreprises a été démontrée par les travaux de Naman & Slevin (1993), Dess, Lumpkin & Covin (1997), Baum, Locke & Smith (2001) ou Wiklund & Shepherd (2005). De façon plus spécifique, l’approche par les configurations a été validée par les taxonomies développées par Bantel (1998), Heirman & Clarysse (2004) et Biga Diambeidou, Gailly & Verleysen (2007) qui parviennent à isoler des configurations dont le niveau de cohérence interne est associable à différents niveaux de performance.

2.2 L’approche par les processus

La notion de processus est utilisée dans de nombreuses recherches avec des significations très différentes. Dans le cadre de cet article, nous adoptons celle proposée par Van de Ven (1992) où un processus est défini comme une séquence d’évènements ou d’activités qui décrit le changement au fil du temps. Le cœur de l’analyse porte donc sur l’impact d’évènements s’inscrivant dans le cadre de processus identifiables et, plus précisément, la recherche de l’origine d’évènements critiques ou conjonctions d’évènements qui provoquent le changement et correspondent à celui-ci. Par exemple, un évènement critique peut être un retournement de conjoncture, un point d’inflexion dans la courbe d’adoption d’un nouveau produit ou d’une nouvelle technologie, une modification au sein d’une équipe entrepreneuriale, l’obtention de nouvelles ressources financières, l’atteinte d’une taille critique nécessitant une adaptation de la structure organisationnelle, etc.

Van de Ven & Poole (1995) ont développé une typologie des théories de développement ou changement organisationnel basée sur quatre idéaux-types qui se distinguent par le fait que le

processus implique une ou plusieurs entités et que le changement soit prédéfini ou ad hoc. Les quatre idéaux-types sont : (1°) les processus 'évolutionnistes', marqués par des phases successives de variation, sélection puis rétention par l'environnement d'organisations mieux adaptées que les autres, (2°) les processus de 'cycle de vie', marqués par une séquence immuable et irréversible de stades de développement, (3°) les processus 'dialectiques' caractérisés par l'opposition de deux thèses conflictuelles qui aboutissent à une synthèse dont l'équilibre peut être ultérieurement remis en cause et (4°) les processus 'téléologiques', animés par une boucle itérative de définition d'objectifs, de mise en œuvre et d'évaluation. Aldrich (1999) propose une classification légèrement différente notamment en décomposant les modèles de type 'cycle de vie' en trois sous-catégories (modèles 'développementaux', modèles 'par étapes/phases' et modèles de 'métamorphose') en fonction du niveau de linéarité et de prévisibilité du processus. Tant Van de Ven & Poole (1995) qu'Aldrich (1999) s'accordent sur le fait que les processus, vus comme les 'moteurs' du changement, doivent souvent être combinés pour expliquer un phénomène complexe tel que le développement d'une entreprise.

Les chercheurs en entrepreneuriat font régulièrement appel à la notion de processus mais ils s'intéressent plus souvent et plus intensément aux processus liés à la création de l'activité nouvelle qu'à son développement au-delà de cette étape (Gartner, 1988 ; Hernandez, 1999). Toutefois, Bruyat (1993), Shane (2003), Davidsson (2005) proposent chacun des approches qui dépassent la seule phase de création alors qu'ils adoptent des paradigmes différents pour décrire l'entrepreneuriat (Verstraete & Fayolle, 2005). Néanmoins, l'analyse des processus au-delà de la phase de création de projets entrepreneuriaux n'en est qu'à ses débuts avec les travaux pionniers sur la formulation de la stratégie (Gersick, 1994), le déploiement des ressources (Lichtenstein & Brush, 2001), l'évolution des seuils organisationnels (Godener, 2002) ou la combinaison de plusieurs processus (Garnsey, Stam & Hefferman, 2006).

2.3 Complémentarité entre les deux approches et application en entrepreneuriat

Les théories des configurations et des processus partagent plusieurs points communs essentiels et se complètent utilement sur d'autres. En effet, tout d'abord, leur combinaison s'inscrit bien dans le cadre conceptuel proposé par Gartner (1985) pour décrire le phénomène entrepreneurial. Ensuite, elles ne distinguent pas de variables dépendantes ou indépendantes et s'inscrivent de ce fait dans une 'vision systémique' de la gestion des entreprises telle que proposée par Marchesnay (1991). De plus, elles intègrent toutes les deux une forte dimension temporelle et se prêtent donc facilement au développement d'un modèle dynamique. Enfin, elles présentent un fort potentiel pour intégrer des théories existantes. Sur ce dernier point, il faut souligner que plusieurs courants de recherche qui s'intéressent à la croissance traitent d'éléments-clés dans la théorie des configurations et se rattachent à des processus-types. Ainsi, les revues de littératures de O'Farrell & Hitchens (1988),

Wiklund (1998), Janssen (2000) et Gilbert, McDougall & Audretsch (2006) permettent d'isoler cinq grandes approches dont le tableau 1 mentionne quelques liens avec les approches par les configurations et les processus-types. Il convient toutefois de souligner que l'état actuel de la recherche ne permet pas encore d'établir une liste exacte de ces liens. A ce stade, la portée du tableau 1 est donc essentiellement illustrative.

Tableau 1 – Correspondance entre les principales approches sur la gestion de la croissance, l'approche par les configurations et quelques processus-types.

	Idées-clés	Lien avec les configurations	Exemples de lien avec les processus-types
Approches par les traits	<ul style="list-style-type: none"> - Certains profils sont plus orientés vers la croissance que d'autres - Importance de l'expérience et de l'apprentissage - Importance des conséquences attendues de la croissance 	L'entrepreneur ou l'équipe de direction comme élément d'une configuration	<ul style="list-style-type: none"> - Processus dialectique lié à la volonté de grandir ou non - Processus développemental lié à l'acquisition d'expérience
Ecologie des populations	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle essentiel de l'environnement : concurrence, maturité de l'industrie, ... 	L'environnement comme élément d'une configuration	<ul style="list-style-type: none"> - Processus évolutionniste lié à l'évolution des besoins du marché
Approches par la gestion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de la stratégie et de la planification sur la performance - Identification de stratégies génériques en vue de développer un avantage compétitif - Notion d'orientation et de stratégie entrepreneuriales 	La stratégie peut être vue comme l'élément qui relie les composantes d'une configuration et en organise la cohérence	<ul style="list-style-type: none"> - Processus téléologique lié à l'assignation de but et l'expression d'une vision.
Approches par les ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Clarification des inputs nécessaires : finance, équipe, infrastructure, organisation, ... - Les ressources comme source d'avantage compétitif - La transformation des ressources en capacité dynamique pour supporter la croissance 	Les ressources comme élément d'une configuration	<ul style="list-style-type: none"> - Processus développemental pour la transformation des ressources en compétences dynamiques
Approches par les cycles de vie et phases de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises passent par une séquence de phases de développement pré-identifiées - Les facteurs-clés de succès changent de phases en phases - Les phases sont décrites en termes de ressources nécessaires et de structures organisationnelles 	Les phases de développement s'apparentent à des idéaux-types	<ul style="list-style-type: none"> - Processus développemental lié à la taille et l'âge de l'entreprise

3. PROPOSITION D'UNE MODELISATION

Cette section développe la modélisation, c'est-à-dire « l'action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène ; raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles (Lemoigne, 1990, p.5) ». Pour ce faire, elle procède en deux temps suivant

la démarche préconisée par Bruyat (1993), Sammut (1998) et Fayolle (2003b) qui distingue une dimension ‘synchronique’ (statique) et une dimension ‘diachronique’ (dynamique) dans la description du processus entrepreneurial. Le modèle est alors présenté sous forme d’axiomes (affirmations non susceptibles de démonstration, liées à l’adoption d’un paradigme), de propositions (sujettes à validation empirique) et d’une représentation graphique.

3.1 Volet synchronique

Les idées fondatrices de l’approche par les configurations et les corollaires de la dialogique entre l’entrepreneur et le projet d’entreprise conduisent à un premier axiome et à deux propositions liés à l’état du système à un moment donné.

Axiome 1 : Les jeunes entreprises adoptent des configurations décrites à l’aide de cinq éléments : l’équipe entrepreneuriale, la nature des activités, les ressources disponibles, la structure organisationnelle et l’état de l’environnement.

Proposition 1 : Les jeunes entreprises adoptent des configurations ‘a priori’ stables et cohérentes.

Proposition 2 : Chaque configuration est associable à une stratégie qui comprend, entre autres, le choix d’une voie de croissance.

L’axiome et les deux propositions nécessitent plusieurs commentaires portant sur leur opérationnalisation et leur positionnement dans la recherche en entrepreneuriat.

Premièrement, il convient de préciser l’opérationnalisation des cinq éléments mentionnés dans l’axiome 1. Le tableau 2 en fournit une description des variables que nous utiliserons pour les décrire même s’il est évident que l’importance relative de chacune d’elles est fonction du secteur d’activité de l’entreprise.

Tableau 2 – Variables utilisées pour décrire les configurations

Elément	Opérationnalisation	Commentaires
Equipe entrepreneuriale	Composition de l’équipe, profil(s), compétences techniques et managériales, désir de croissance.	
Nature des activités	Importance relative et nature des activités de R&D, de production, de commercialisation.	Les activités traduisent la saisie de l’opportunité.
Ressources disponibles	Moyens financiers, équipe, propriété intellectuelle, infrastructure.	
Structure organisationnelle	Niveau de centralisation et de formalisation de la prise de décision, structuration verticale et/ou horizontale, taille de l’organisation.	
Environnement	Marché-cible, intensité de la concurrence, rapidité du changement.	Dans le cadre d’une démarche stratégique, l’entreprise dispose d’un certain degré de liberté quant au choix de l’environnement dans lequel elle opère.

Deuxièmement, la proposition 1 accorde un rôle central à la notion de 'cohérence' qui a pour conséquence la grande difficulté de changer un élément d'une configuration sans remettre en cause (tous) les autres. Ce point est essentiel pour opérationnaliser la proposition dans la mesure où il implique que les configurations observées successivement doivent être significativement différentes les unes des autres. En d'autres termes, le passage d'une configuration à une autre doit être un changement important de plusieurs éléments simultanément, ce que Levy (1986) qualifie de 'changement de second ordre'.

Troisièmement, l'appréciation 'a priori' de la cohérence relève uniquement de la perception de l'entrepreneur (il convient de mentionner aussi l'influence de son entourage). Sur ce plan, Davidsson (1991) a souligné l'importance de la perception de l'entrepreneur lors de l'analyse de l'opportunité de développer sa propre entreprise. La recherche de la cohérence par l'entrepreneur s'inscrit dans l'idée que les stratégies entrepreneuriales se forment dans la zone de cohérence de la « configuration stratégique instantanée perçue » (Bruyat, 1993 ; Fayolle, 2004) et que « le comportement des entrepreneurs est intentionnel, qu'ils sont capables de formuler des buts, de se re-finaliser (Fayolle, 2004, p.44) ». Ainsi, l'axiome 1 et la proposition 2 sont compatibles avec la notion de 'stratégie entrepreneuriale' telle que proposée par Ireland, Hitt & Sirmon (2003) qui insistent sur les liens entre l'équipe entrepreneuriale et les autres éléments utilisés pour définir une configuration. En effet, une stratégie entrepreneuriale implique selon eux (1°) l'attention du management envers les opportunités (lien entre équipe et activités), (2°) l'existence d'une culture entrepreneuriale au sein de l'entreprise (lien entre équipe et organisation), (3°) la créativité et l'innovation (lien entre équipe et environnement) et (4°) une attention particulière à la gestion des ressources (lien entre équipe et ressources).

Quatrièmement, la proposition 2 résulte du principe déjà évoqué selon lequel la connaissance des cinq éléments d'une configuration permet d'anticiper le type de stratégie de la jeune entreprise, en ce compris le choix d'une 'voie de croissance'. Le test de cette proposition repose sur la possibilité d'associer une stratégie et plus particulièrement une voie de croissance différente à chaque configuration identifiée. Pour l'opérationnalisation de cette dernière, nous nous inspirons de la proposition de Roberts (2003) qui s'appuie sur les travaux de Ansoff (1967/1988) et distingue (1°) le développement de nouveaux marchés, (2°) le développement géographique et (3°) le développement de nouveaux produits. Pour la clarté, il convient d'y ajouter la possibilité de se focaliser sur l'activité actuelle sans forcément chercher à la développer.

Cinquièmement, il découle de ce qui précède que l'adoption et la durée d'une configuration relève uniquement de la perception, et in fine de décisions de l'entrepreneur. Ainsi, le modèle est pertinent uniquement si la définition retenue de la jeune entreprise est valable, c'est-à-dire que la dialogique entre entrepreneur et projet d'entreprise est bien présente. Il s'agit donc là d'une définition de son domaine de validité. Bien entendu, ce point pourrait à lui seul faire l'objet d'un large débat sur la définition de l'entrepreneuriat mais ce n'est pas l'objet de cet article.

3.2 Volet diachronique

L'approche par les processus permet d'expliquer les changements de configurations dans la mesure où les différents éléments qui les composent sont animés par plusieurs moteurs qui correspondent à des processus-types. Il est dès lors possible de formuler deux nouveaux axiomes et deux nouvelles propositions pour expliquer la dynamique de la modélisation.

Axiome 2 : Le changement non ou mal anticipé par l'entrepreneur d'un élément d'une configuration est un évènement majeur.

Axiome 3 : L'évolution de la stratégie est animée par un processus de type téléologique.

Proposition 3 : L'évolution des éléments composant une configuration est explicable à l'aide de processus de type dialectique, évolutionniste, cycle de vie ou développemental.

Proposition 4 : Chaque changement de stratégie est associable à un évènement majeur.

Ces nouveaux axiomes et nouvelles propositions nécessitent également quelques commentaires de même nature que ceux formulés pour le volet synchronique.

Premièrement, l'axiome 2 (qui peut être vu comme une définition) et la proposition 4 posent la question de l'horizon prévisionnel de l'entrepreneur et de la rigidité/flexibilité des configurations. A ce propos, Miller & Mintzberg (1983) puis Miller (1996 ; 1999) soulignent que les configurations ne doivent pas être vues comme des états rigides. Leur cohérence résiste à des changements incrémentaux et permet donc des adaptations que Levy (1986) qualifie de changements de 'premier ordre'. Combinées avec l'approche par les processus, ces affirmations suggèrent que certaines évolutions liées à des évènements qui s'inscrivent dans des processus préalablement identifiés peuvent être anticipées et ne remettent pas en cause la cohérence de la configuration. Inversement, un évènement mal anticipé la détruit. L'approche par les processus suggère qu'il devrait s'agir d'évènements critiques qui s'inscrivent dans le cadre de processus difficiles à anticiper ou dont la manifestation est trop éloignée dans le temps. En d'autres termes, il convient de distinguer, d'une part, des changements adaptatifs, de faible ampleur, qui s'inscrivent dans le cadre de la configuration adoptée et, d'autre part, des changements plus spectaculaires, de nature plus révolutionnaires, associés aux changements de configuration.

Deuxièmement, l'axiome 3 est intimement lié à l'objectif même de notre modélisation et à l'assimilation voulue de l'entrepreneur à un acteur stratégique. L'axiome affirme le rôle central de l'entrepreneur dans l'élaboration d'une stratégie conforme à ses aspirations, dans sa mise en œuvre, lors de son évaluation et lors de son éventuelle modification.

Troisièmement, la proposition 3 s'inscrit fidèlement dans la prolongation de la section 2.2. Elle répond également à une proposition de Miller (1987) qui évoque l'existence d' 'impératifs' qui guident et organisent plusieurs éléments des configurations. La validation de cette proposition est simple et consiste à vérifier si les changements d'éléments des configurations correspondent bien à des

événements critiques d'un ou plusieurs processus-types. A ce niveau, les processus mentionnés dans le tableau 1 peuvent guider l'opérationnalisation de cette proposition.

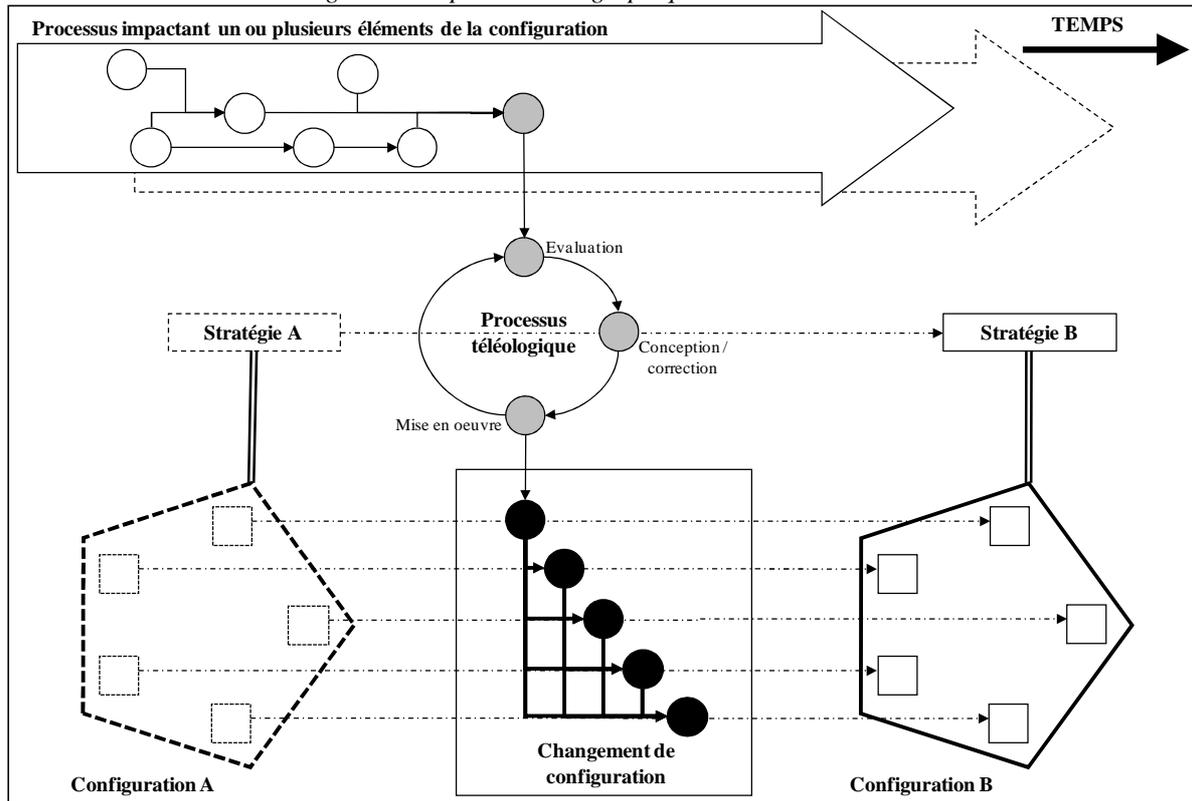
Quatrièmement, la combinaison de l'axiome 3 et de la proposition 4 constitue le cœur de la dynamique du modèle. En effet, elle implique que les événements critiques mal anticipés affectent la cohérence de la configuration et que l'entrepreneur est alors amené à prendre des mesures correctives pour retrouver une (nouvelle) configuration cohérente. Par conséquent, le test de la proposition 4 consiste à observer une quasi-simultanéité entre un événement majeur et un changement de configuration.

Cinquièmement, la modélisation dans son ensemble conduit à proposer que les entreprises passent potentiellement de configurations en configurations (qui correspondent à des phases de développement) sans qu'aucune séquence ne soit préalablement déterminée.

3.3 Représentation graphique

La figure 1 fournit une représentation graphique des propositions. Les deux pentagones dans la partie inférieure représentent deux configurations associées (par une double ligne) à deux stratégies distinctes. Les petits carrés au sein des pentagones représentent les cinq éléments qui définissent la configuration. Dans la partie supérieure, la grande flèche principale symbolise un processus dans sa globalité. La grande flèche en pointillé rappelle l'existence d'autres processus. Les cercles blancs représentent des événements dont la combinaison et/ou la séquence annoncent un événement critique représenté par un cercle gris. Cet événement est pris en compte lors de la phase d'évaluation du processus téléologique lié à l'adoption d'une stratégie. Le cas échéant, si l'événement n'a pas été anticipé (c'est-à-dire un événement majeur), l'évaluation déclenche un changement de stratégie dont la mise en œuvre s'accompagne, en vertu du principe de cohérence (grand rectangle noir), d'un changement en cascade des éléments de la configuration initiale. Ces changements sont représentés par des cercles noirs. Les fines flèches indiquent la séquence, celles en pointillé illustrent le passage d'un état à un autre pour chaque élément des configurations et le changement de stratégie.

Figure 1 – Représentation graphique de la modélisation



4. DEUX ETUDES DE CAS

Afin d'illustrer la modélisation et réaliser un premier test de sa pertinence, cette section est consacrée à l'étude de deux cas d'entreprises belges. Le dispositif mis en place pour ce faire est expérimental. L'objectif est de tester avec rigueur une première opérationnalisation des principaux concepts évoqués dans la section précédente, il ne s'agit en aucun cas d'une validation complète (fut-ce telle uniquement qualitative à ce stade) des propositions.

4.1 Méthodologie

Les études de cas sont de type holistique et ont été réalisées suivant les prescriptions méthodologiques de Miles & Huberman (1994), Hlady Rispal (2002) et Yin (2003). Une attention particulière a tout d'abord été accordée à la sélection des cas. Ceux-ci ont été choisis parmi une douzaine de jeunes entreprises technologiques belges préalablement analysées sur base d'informations non confidentielles. L'échantillonnage s'est limité à des entreprises technologiques car celles-ci sont souvent considérées comme l'archétype de l'entreprise à fort caractère entrepreneurial (Davidsson, 1989 ; Bruyat, 1993). Les cas finalement retenus doivent être considérés comme des cas-types choisis pour leur représentativité théorique (Yin, 2003). Les critères utilisés pour leur sélection intègrent (1°) la possibilité d'étudier les entreprises sur une longue période (minimum 6 ans) avec plusieurs configurations (minimum 3), (2°) les profils assez différents des entrepreneurs, (3°) leur appartenance à deux secteurs très différents (informatique et biotechnologie), (4°) la diversité de leur origine (une

création autonome et une ‘spin-off’), (5°) la diversité des modèles d’affaires envisagés (e.a. choix entre une activité de prestations de services et/ou de développement de produits) et (6°) la diversité des modes de financement (e.a. autofinancement, endettement, capital-risque).

Au niveau de la collecte des informations, dans un souci de triangulation des données, l’approche retenue combine des interviews semi-structurées (minimum 1 heure par interview, majoritairement 2 heures) avec les entrepreneurs (la première interview est très libre et suit une ligne purement chronologique, les suivantes sont plus dirigées afin de revenir sur des points qui nécessitent plus d’explications), au moins une interview d’un observateur extérieur, la consultation de documents internes ainsi que d’études sectorielles pour mieux comprendre l’environnement. En matière d’analyse des données, les informations ont été ré-encodées dans des matrices chronologiques (Miles & Huberman, 1994) afin d’identifier des configurations et isoler les événements critiques. Cet exercice de synthèse a ensuite fait l’objet d’une validation par le répondant sous forme d’une entrevue additionnelle. Finalement, le résultat issu de cette validation a été confronté aux propositions de la section précédente suivant les principes déjà décrits. Le tableau 3 synthétise les sources utilisées.

Tableau 3 – Sources des études de cas

	CDS	ERPSI
Interview avec les entrepreneurs	1 fois avec les deux fondateurs 1 avec l’un d’entre eux 1 fois les deux fondateurs pour validation	1 fois avec deux fondateurs 1 fois avec le directeur financier 1 fois avec un fondateur pour validation 1 fois avec un autre fondateur pour validation
Interview avec des personnes extérieures	4 investisseurs différents, interviewés séparément	1 banquier
Plans d’affaires consultés	2 plans (années 1 et 3)	2 plans (années 2 et 5)
Accès aux procès-verbaux des Conseils d’Administration	Non	Oui
Etudes sectorielles consultées	2 études	5 études

Dans un souci de confidentialité, les noms des entreprises ont été modifiés, les dates exactes ne sont pas reprises et certains faits ont été simplifiés dans la présentation des cas. Ces modifications n’ont aucun impact sur l’analyse des cas.

4.2 Le cas « ERPSI »

ERPSI (Enterprise Resource Planning Solutions & Innovation) a été créée au milieu des années 1990 par quatre informaticiens, précédemment consultants dans une société de services informatiques. Les fondateurs souhaitent non seulement proposer leurs conseils à des clients locaux mais également développer des logiciels complémentaires aux produits existant sur le marché en fonction des besoins identifiés lors des missions de conseil. A terme, l’objectif était d’utiliser la marge générée par les prestations de services pour financer le développement de logiciel et progressivement se concentrer sur cette dernière activité. Au démarrage, les fondateurs profitèrent du marché favorable pour

convaincre rapidement quelques grands clients. Ils travaillaient le soir pour développer un premier logiciel. En année 2, ERPSI recruta ses premiers employés et réalisa sa première vente de logiciel. Le chiffre d'affaires atteignit 0.5 M € et l'entreprise comptait alors 8 personnes avec un résultat en équilibre. La structure et la prise de décision étaient alors totalement informelles. L'année suivante, l'entreprise doubla de taille et recruta son premier collaborateur focalisé sur le développement de logiciel. En année 4, ERPSI conclut ses premières ventes et recrutements à l'étranger. Un des fondateurs fut nommé CEO et organisa l'entreprise en équipes homogènes avec des objectifs et responsabilités clairs. L'entreprise crût à nouveau de 100% et resta légèrement bénéficiaire. En pratique, toutes les marges dégagées par les activités étaient systématiquement réinvesties en développement technologique ou renforcement de l'équipe commerciale. En matière de financement, ERPSI couvrait son besoin en fonds de roulement avec des crédits bancaires. En année 5, ERPSI renforça substantiellement son équipe de R&D entre autres grâce à des aides publiques à la R&D et ouvrit trois filiales à l'étranger. L'entreprise se dota d'un organigramme incluant les fondateurs dans des fonctions bien délimitées. La croissance atteignait à nouveau 100% avec un chiffre d'affaires légèrement supérieur à 5 M € et un effectif de 60 personnes. Le compte de résultat restait toujours en équilibre. L'année 6 fut marquée par une forte crise dans le secteur informatique ; les ventes stagnèrent (légère baisse) et l'entreprise enregistra de lourdes pertes qui menaçaient la poursuite même de ses activités. Néanmoins, elle conserva la même taille. En année 7, l'entreprise ne se redressa pas et les ventes reculèrent légèrement. Dans la tourmente, le CEO quitta l'entreprise et fut remplacé par un autre fondateur. Celui-ci recentra les activités sur la prestation de services, ferma une filiale déficitaire et ramena l'équipe à 50 personnes. Son plan de redressement fonctionna bien. En année 8, les activités de services permirent de revenir à une croissance de 15% et un résultat à l'équilibre. L'année 9 fut du même ordre. ERPSI termina cet exercice avec des ventes de 6.5 M € et occupait alors 70 personnes. Le tableau 4 synthétise les 3 configurations (désignées E1, E2 et E3) identifiées au cours des 9 années analysées chez ERPSI.

Tableau 4 – Les trois configurations d'ERPSI

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
Désignation	E1	E2	E3
Durée	Années 1 à 3	Années 4 à 6	A partir de l'année 7
Equipe entrepreneuriale	Quatre fondateurs sur pied d'égalité sans distinction des fonctions	Les quatre fondateurs sont dans l'équipe de gestion dont un comme CEO	Trois fondateurs intégrés dans l'équipe de gestion avec un changement de CEO
Activités	Prestation de services à l'échelle locale et développement annexe de logiciels	Combinaison de prestations de services et développement de logiciel à l'échelle internationale	Prestation de services à une échelle internationale réduite
Ressources financières	Autofinancement	Financement bancaire et aides publiques	Pas de nouveaux financements
Ressources humaines	Recrutement de consultants juniors	Recrutement de managers et de consultants seniors et de développeurs	Restructuration de l'équipe de managers et des développeurs
Propriété intellectuelle	Savoir-faire	Dépôt de marque et droits d'auteur sur les logiciels	
Structure organisationnelle	Totalement informelle	Structurée autour d'une double activité	Structurée autour d'une seule activité
Environnement	Marché local en forte croissance	Marché international en croissance puis en crise soudaine	Marché international en croissance modérée
Stratégie	Développement local centré sur les services	Croissance internationale avec une double activité produits-services.	Consolidation sur l'activité de services
Voie de croissance	Essentiellement focus sur le service local avec début de développement de nouveaux produits	Développement géographique et de nouveaux produits	Retour au focus sur le service dans les pays où ERPSI est déjà active
Croissance (emploi et chiffre d'affaires)	De 4 à 16 personnes. De 0 à 1 M €	De 16 à 60 personnes. De 1 M € à 5 M €	De 50 (venant de 60) à 70 personnes. De 4,5 M € à 6.5 M €

En ce qui concerne le passage d'une configuration à l'autre, on observe plusieurs processus¹⁹. Tout d'abord, on observe continuellement un processus dialectique, une sorte de tension, entre les fondateurs portant sur le choix radical d'un modèle d'affaires orienté vers la prestation de services (thèse) ou orienté vers le développement de logiciel (antithèse). Ce processus participe à l'évolution de E1 à E2 (orientation vers l'édition de logiciel au détriment du service) puis de E2 à E3 (orientation inverse). Ensuite, on note un processus évolutionniste lié aux conditions de marché. Alors que le marché est clairement porteur durant E1 (phase de variation), son retournement explique la transition forcée de E2 (phase de sélection) à E3 (phase de rétention). Enfin, un processus de type cycle de vie lié à l'adaptation de la structure organisationnelle à la taille de l'entreprise participe à l'évolution de E1 (phase de démarrage) à E2 (phase de croissance rapide) avec la création d'une structure formelle et la définition de responsabilités claires indispensables pour gérer l'effectif croissant de l'entreprise.

¹⁹ Pour faciliter la comparaison avec les processus types décrits par Van de Ven & Poole (1995), l'exposé est complété par des références aux phases de chacun d'eux. Elles sont placées entre parenthèses.

4.3 Le cas « CDS »

Créée au début des années 1990, CDS (Cancer Drug Screening) est une spin-off d'un laboratoire universitaire qui développait depuis une demi-douzaine d'années des services d'évaluation du potentiel anti-tumoral de molécules pour le compte d'entreprises pharmaceutiques. Vu le volume atteint par l'activité (environ 0.5 M €), il apparut opportun de créer une entité commerciale autonome (dotée du capital minimum de 60 k €) ayant vocation à progressivement quitter le laboratoire. Durant la première année, les fondateurs combinaient leurs activités à l'université et le développement commercial de l'entreprise. Les prestations étaient sous-traitées à l'université et l'entreprise était quasi virtuelle. L'année suivante, les fondateurs décidèrent de faire appel à des investisseurs en capital-risque qui investirent 2 M € pour doter CDS d'installations indépendantes et créer une équipe de 5 personnes. De plus, constatant l'efficacité de ses services pour ses clients, CDS décida de tester l'opportunité d'utiliser en interne ses capacités d'évaluation sur des bibliothèques de molécules préalablement acquises à l'extérieur. L'objectif était alors d'identifier des candidats-médicaments que CDS pourrait revendre aux entreprises pharmaceutiques à la recherche de molécules à tester en clinique. Pendant ce temps-là, l'activité de prestations de services ne se développait pas significativement. Face aux résultats encourageants des premiers tests d'identification de candidats-médicament, CDS organisa en année 3 une nouvelle levée de capital-risque (5 M €) pour accentuer ses activités de recherche pour compte propre. Les fondateurs quittèrent alors l'université et se consacrèrent pleinement à l'entreprise. Dans la foulée, ils renforcèrent le Conseil d'Administration et se dotèrent d'un Comité Scientifique international. De même, l'équipe s'étoffait pour atteindre plus de 30 personnes. Après deux ans de recherche (années 4 et 5) financées sur les fonds propres, CDS valida le potentiel d'une première molécule mais éprouva des difficultés pour la licencier à un partenaire pharmaceutique. En effet il apparut que les entreprises contactées préféraient acquérir une molécule validée en clinique alors que quelques années plus tôt elles préféraient les acquérir plus en amont. Entre-temps, l'activité de service stagnait. Afin de poursuivre le développement d'une molécule en phase clinique, CDS organisa en année 6 une nouvelle levée de fonds de 6 M € pour poursuivre le développement de la première molécule identifiée en phase clinique. En parallèle, CDS identifia deux nouvelles molécules prometteuses en préclinique. Pour mieux consacrer ses efforts à la recherche, CDS décida d'abandonner l'activité de services pour le compte de tiers.

Le tableau 5 synthétise les 4 configurations (désignées C1, C2, C3 et C4) identifiées au cours des 6 années analysées chez CDS.

Tableau 5 – Les quatre configurations de CDS

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3	Configuration 4
Désignation	C1	C2	C3	C4
Durée	De 5 ans avant la création à l'année 1	Années 2 et 3	Années 3 à 5	A partir de l'année 6
Equipe entrepreneuriale	Deux chercheurs, entrepreneurs occasionnels	Deux chercheurs, entrepreneurs à temps partiel	Les 2 chercheurs dirigent l'entreprise	Recherche d'un CEO extérieur
Activités	Prestation opportuniste de services	Prestation systématique de services et validation de l'activité de recherche de candidat-médicament	Prestation de services structurée et recherche de candidat - médicament au stade préclinique	Recherche de candidats-médicaments au stade préclinique et focus sur le développement en clinique
Ressources financières	Autofinancement	Capital-risque local	Capital-risque international	Capital-risque international
Ressources humaines	Aucune	Recrutement des premiers collaborateurs scientifiques et d'un responsable commercial	Mise en place d'une équipe de gestion complète et de nombreux scientifiques	Recrutement d'un responsable pour les essais cliniques
Propriété intellectuelle	Savoir-faire	Savoir-faire et premier dépôt de brevet	Dépôt de plusieurs brevets	Gestion d'un portefeuille du brevet
Infrastructures	Aucune	Premières installations propres	Mise en place d'une infrastructure de laboratoire complète	
Structure organisationnelle	Inexistante	Informelle	Structurée	Structurée
Environnement	Tendance à l'outsourcing des entreprises pharma	Tendance à l'outsourcing des entreprises pharma	Tendance à l'acquisition de molécules au stade préclinique par les entreprises pharma	Evolution vers l'acquisition de molécules au stade clinique par les entreprises pharma
Stratégie	Entreprise virtuelle	Modèle mixte	Focus sur le développement préclinique	Focus sur le développement clinique
Voie de croissance	-	Focus sur l'activité de service	Développement d'un produit vers un premier nouveau marché	Evolution du produit vers un deuxième nouveau marché
Croissance (emploi et capitalisation)	Pas d'emploi Pas de structure capitalisée	De 0 à 5 pers. De 60 k € à 2 M €	De 5 à 30 pers. De 2 M € à 7 M €	Maintien de 30 pers. De 7 M € à 13 M €

En ce qui concerne le passage d'une configuration à l'autre chez CDS, on identifie tout d'abord un processus dialectique entre les fondateurs portant sur le choix d'un modèle d'affaires orienté vers la prestation de services (thèse) ou la recherche de candidats-médicaments (antithèse). Il explique l'évolution de C1 à C2 (premier pas volontaire vers la recherche) et de C2 à C3 (développement très significatif de l'activité de recherche). Ensuite, un processus de type cycle de vie influence l'adaptation de la structure organisationnelle à la taille de l'entreprise plus particulièrement lors du changement de la configuration C1 (phase d'amorçage) à C2 (phase de démarrage) avec l'implication

à temps plein des fondateurs et de C2 à C3 (phase de croissance rapide) avec la mise en place d'une structure organisationnelle plus formelle. Enfin, un processus évolutionniste lié à l'évolution des attentes des entreprises pharmaceutiques explique le passage de C3 (phase de sélection) à C4 (phase de rétention) lié au changement de stratégie d'acquisition de molécules des sociétés pharmaceutiques.

5. **DISCUSSION**

La modélisation proposée et les études de cas se prêtent bien entendu facilement à un large débat épistémologique, théorique et méthodologique. Cette section se limite néanmoins essentiellement à l'évaluation de la pertinence du modèle à la lumière des études de cas, à la mise en avant de ses contributions et à l'identification de ses limites.

5.1 **Pertinence de la modélisation à la lumière des études de cas**

Tout d'abord, les deux études de cas permettent d'illustrer la modélisation. Elles aident ainsi à mieux saisir la nature des configurations adoptées, des stratégies qui y sont associées, du type de croissance qui en résulte (mesurée en des termes différents dans les deux cas) et des processus qui conduisent au changement de configuration. En tant que telle, la possibilité de relier facilement une modélisation construite à partir de considérations d'ordre théorique à la réalité de deux entreprises très différentes est un signal encourageant qui atteste de la pertinence de l'approche.

Plus fondamentalement, les deux études de cas permettent également un premier test des 4 propositions de la section 3 comme en atteste le tableau 6.

Tableau 6 – Test des propositions

Prop	Test / Hypothèse	Cas ERPSI	Cas CDS
1.	Différence marquée entre les configurations successives	Tous les éléments changent lors de chaque passage d'une configuration à une autre	Tous les éléments changent lors du passage de C2 à C3 mais les passages de C1 à C2 et C3 à C4 sont moins marqués
2.	Une stratégie constante et une voie de croissance par configuration	Vérfié	
3.	Explication des principaux changements par des processus-types	Identification de 3 processus importants : dialectique, évolutionniste et cycle de vie	
4.	Existence d'au moins un lien entre un évènement critique associé à un processus-type et un changement de configuration	De E1 à E2 : Cycle de vie et dialectique De E2 à E3 : Evolutionniste et dialectique	De C1 à C2 : Dialectique De C2 à C3 : Dialectique De C1 à C2 et C2 à C3 : Cycle de vie De C3 à C4 : Evolutionniste

Si ces résultats sont également très encourageants, ils ne constituent qu'un premier pas. En effet, outre les biais généralement associés aux études de cas rétrospectives (e.a. réinterprétation, mémoire partielle, ...), cette première expérimentation appelle quelques réserves. La plus importante tient à la saturation théorique. Avec 2 études de cas permettant d'observer 7 configurations et 5 changements de configurations, nous n'affirmons pas l'avoir atteint. Sur ce plan, il convient de rappeler la nature exploratoire de cet article. Ensuite, au niveau de l'opérationnalisation des propositions, il faut souligner que plusieurs notions doivent faire l'objet d'un dispositif plus élaboré. En effet, la notion de cohérence s'est avérée extrêmement difficile à discuter avec des entrepreneurs qui tendent à s'attribuer les succès et à dégager leur responsabilité face aux difficultés (Rogoff, Lee & Sub, 2004). Par ailleurs, force est également de reconnaître que les processus ne sont pas facilement observables. Ils sont au mieux suggérés par des successions de phases. Enfin, l'analyse des cas sur longue période tend à minimiser l'impact de multiples petites décisions liées à l'adaptation de la stratégie et à perdre de vue la durée exacte des changements de configurations.

5.2 Contributions

La contribution de cet article à la compréhension de l'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises peut se résumer en trois points essentiels.

Premièrement, de façon générale, la modélisation et le test de sa pertinence confirment l'intérêt de combiner l'approche par les configurations et celle par les processus pour rencontrer les préoccupations d'intégration, d'ancrage théorique et de dynamique évoquées dans l'introduction.

Deuxièmement, en adoptant une vision systémique, son principal mérite est sans doute de proposer un socle d'explications cohérentes à l'hétérogénéité des trajectoires et des rythmes de croissance. D'une certaine façon, il peut être vu comme une amélioration significative des modèles de type 'cycle de vie' telle que le suggère Lichtenstein & Lyons (2008). Il est néanmoins important de souligner que la modélisation n'en partage pas de nombreuses faiblesses telles que celles relatives (1°) à l'absence de variables liées à l'environnement extérieur, (2°) à l'existence d'un nombre prédéfini de phases, (3°) à l'obligation de passer par chacune d'entre elles et (4°) à l'existence d'une seule logique 'par étapes' pour expliquer le passage de l'une à l'autre (Lichtenstein, Levie & Hay, 2007).

Troisièmement, les deux cas montrent bien qu'aucune approche théorique centrée sur l'analyse d'une seule variable ne peut expliquer l'évolution des deux sociétés et la discontinuité de leur trajectoire. La modélisation proposée, à défaut de 'tout expliquer', aide à mieux comprendre l'évolution des stratégies adoptées au fil du temps. Cet article est donc également une contribution au développement de l'approche par les configurations en entrepreneuriat et suggère qu'elle est plus pertinente que les modélisations multi-variées qui dominent la recherche actuelle. En d'autres termes, cet article participe à l'idée que l'entrepreneuriat est un phénomène complexe dont la modélisation est possible (notamment) à l'aide de la théorie des configurations.

5.3 Limites de la modélisation

Le modèle hérite naturellement des faiblesses des théories sur lesquelles il se fonde.

Premièrement, il convient de rappeler que l'approche par les configurations est contestée. Ainsi, par exemple selon Donaldson (1996), les principales critiques à son encontre tiennent, primo, à sa volonté d'isoler et d'analyser séparément un nombre limité de configurations par opposition à la formulation d'une loi générale et, secundo, à l'existence de discontinuités dans le passage d'une configuration à une autre. Sans entrer dans un débat ontologique et épistémologique qui sort du cadre de cet article, ces critiques renvoient aux questions de l'existence ou non de configurations hybrides et à la coexistence d'une logique de changements progressifs ou incrémentaux à côté de changements plus radicaux. Il faut donc souligner deux limites importantes du modèle. Tout d'abord, il n'apporte pas de réponse à la question du nombre de configurations possibles. A ce stade, il n'est pas possible de déterminer si ce nombre est faible ou élevé et les études de cas ne permettent pas de répondre à cette question. Simplement, a priori, la théorie des configurations suggère que ce nombre devrait être limité. Ensuite, le modèle n'explique que des 'changements de second ordre', c'est-à-dire des modifications importantes de plusieurs éléments et à plusieurs niveaux, des évolutions au caractère irréversible, des modifications significatives de contexte, de comportements ou d'objectifs (Levy, 1986). Si les recherches de Godener (2002), Vohora, Wright & Lockett (2004), Julien, Saint-Jean & Audet (2006) et Garnsey, Stam & Hefferman (2006) confirment bien l'importance des discontinuités dans le développement des jeunes entreprises, rien n'indique que le changement incrémental puisse être négligé. En d'autres termes, la modélisation suppose un niveau d'analyse éloigné des considérations opérationnelles à court terme et se positionne dans une perspective plus stratégique, à long terme.

Deuxièmement, la modélisation accorde une place importante à une forme de rationalité et au caractère quasi délibéré de la décision stratégique prise par l'entrepreneur. D'un côté, ce constat est logique. C'est en quelque sorte le prix à payer pour que la modélisation permette une intervention intelligente de l'acteur (i.e. l'entrepreneur) au sein d'un phénomène complexe (i.e. le développement de la jeune entreprise). D'un autre, elle s'oppose à l'idée parfaitement admise que le processus stratégique suit une logique bien plus anarchique (Mintzberg, 1994), émergente 'chemin faisant' (Avenier, 1997) ou 'effectuale' (Sarasvathy, 2001). Il convient toutefois de nuancer cette remarque, d'une part, en rappelant la perspective de long terme liée à la modélisation (i.e. les configurations sont dotées d'une certaine élasticité ; par conséquent une stratégie ne doit pas être totalement rigide et certainement pas à court terme). D'autre part, il faut souligner que le processus téléologique situé au centre de la modélisation est rythmé par d'autres processus qui animent tous les éléments. Il n'est donc pas considéré comme plus important que les autres.

Troisièmement, une autre limite importante réside dans la définition et l'opérationnalisation de la notion de cohérence. Celle-ci gagnerait certainement à être davantage développée. Pour ce faire, Rumelt (1997) distingue trois composantes intéressantes : la cohérence des objectifs, la conformité à l'environnement et la faisabilité. Dans cette même perspective, sans entrer dans un débat qui sortirait à

nouveau du cadre de cet article, il convient de signaler que, d'une part, Venkatraman & Camillus (1984) proposent différents types de cohérence ou de 'fit'. Selon leur approche, la conception utilisée dans la modélisation est de type intégré (c'est-à-dire portant sur des éléments internes et externes à l'entreprise) et plus orienté vers le contenu que sur la façon d'atteindre la cohérence (ce sont plus les éléments à aligner avec la stratégie qui importent ici que la façon d'y arriver). D'autre part, Miles & Snow (1984) identifient différents niveaux de cohérence. Selon leur approche la modélisation impliquerait une cohérence 'précoce' (typique des activités très innovantes) ou 'forte' (typique des activités établies) en fonction de la maturité de l'entreprise durant les périodes de stabilité des configurations et un changement de configuration quand la cohérence est 'minimale' (typique des industries très compétitives) ou 'fragile' (typique des entreprises en déclin).

Quatrièmement, une dernière série de limites provient de l'ancrage dans la théorie des processus et sa difficulté à isoler les processus à prendre en compte pour expliquer des situations entrepreneuriales. En effet, l'état actuel des connaissances ne permet pas de dresser une liste des processus à considérer et encore moins d'établir une quelconque hiérarchie entre eux. Davidsson (2005) suggère de traiter ce problème suivant une approche contingente. De plus, au sein de chaque processus, la notion d'événements critiques reste difficile à objectiver, par exemple quand il s'agit de l'atteinte de seuils de rupture (par exemple l'atteinte d'une taille nécessitant une réorganisation). Finalement, l'existence de phénomènes aléatoires ne doit pas non plus être négligée.

6. CONCLUSION

La modélisation proposée dans cet article est bien entendu de nature purement conceptuelle et exploratoire. Elle propose une nouvelle approche pour comprendre la problématique de l'évolution des stratégies de croissance dans sa (quasi-) globalité. A ce stade, il s'agit surtout de soumettre une base d'échanges avec d'autres chercheurs et une fondation pour des travaux ultérieurs.

6.1 Implications

La modélisation a déjà quelques implications pour la recherche et la pratique.

Pour la recherche, au-delà de la discussion des mérites, des critiques et du bien-fondé de l'approche proposée, la modélisation constitue un outil qui peut guider les chercheurs lors de la conception de nouvelles études. Tout d'abord pour les études multi-variées, elle souligne l'importance de sélectionner avec soin l'ensemble des variables représentatives de la démarche entrepreneuriale ou, à défaut, la nécessité de reconnaître les limites d'une étude ne traitant qu'un nombre limité d'entre elles. De même, pour les études longitudinales, elle insiste sur l'importance d'identifier préalablement les processus en action sur la période étudiée pour s'assurer que les données récoltées soient bel et bien comparables et interprétables. Ensuite, elle suggère l'adoption d'approche systémique allant au-delà des modélisations unidirectionnelles visant à étudier la croissance comme une variable dépendante ou indépendante (Janssen, 2002). Enfin, du fait de la nature holistique de l'approche par les

configurations, la modélisation dispose d'une capacité à encapsuler les diverses approches théoriques existantes alors que l'approche inverse n'est pas possible. Il est donc toujours utile de se demander comment l'approche théorique choisie s'inscrit dans le cadre plus général d'une approche configurationnelle et/ou basée sur les processus.

Au niveau de la pratique, force est de reconnaître la faiblesse des outils disponibles pour accompagner les entrepreneurs lors de la définition d'une stratégie de croissance. Les modèles de type 'cycle de vie' constituent encore bien trop souvent la principale logique explicative (par exemple : Flamholtz & Randle, 2000 ; Catlin & Matthews, 2001 ; Lichtenstein & Lyons, 2008). Bien qu'il reste du chemin à parcourir, la modélisation peut ultérieurement être déclinée sous forme d'un cadre analytique aidant les entrepreneurs à comprendre les conditions et anticiper les implications de diverses options stratégiques de croissance. En effet, bien que n'ayant aucune ambition normative ou prédictive, la modélisation clarifie les éléments à prendre en compte et suggère de porter l'attention des managers sur quelques processus importants. Elle met également l'accent sur la dynamique de l'indispensable cohérence à atteindre entre les facteurs internes (propres à l'entreprise) et les facteurs externes (liés à son environnement). Elle guide donc l'attention de l'entrepreneur vers l'identification d'événements prévisibles qui menacent de déséquilibrer la configuration de l'entreprise. Elle l'invite également à réfléchir aux changements à envisager pour revenir à une situation équilibrée.

Sur le plan de la gestion à moyen et long terme, la modélisation suggère également très clairement qu'une approche purement incrémentale n'est sans doute pas possible si l'entreprise poursuit des objectifs de croissance ambitieux ou si elle évolue dans un environnement très dynamique.

6.2 Pistes de recherches futures

Etant donné le caractère purement exploratoire de cet article, de futures recherches visant à affiner et approfondir nos propositions sont bien entendu concevables. Quatre axes de travail s'inscrivent dans la prolongation de la discussion des limites évoquées au point 5.3.

Premièrement, il est nécessaire de pousser plus avant l'opérationnalisation des construits utilisés. Il s'agit essentiellement de mieux définir les éléments-clés du modèle. Pour ce faire, il convient d'en revenir aux variables utilisées par les principaux courants de recherche qui se sont intéressés aux stratégies de croissance et aux processus qui les animent. A ce niveau, il est certainement préférable de réduire le périmètre d'analyse (par exemple à un secteur) pour aboutir à une modélisation plus concrète.

Deuxièmement, sur le plan méthodologique, il serait préférable de travailler en temps réel. Ceci permettrait de mieux saisir les événements et les processus auxquels ils se rattachent. Combinés, ces deux premiers axes devraient permettre de se diriger vers une validation complète du modèle. Celle-ci doit d'abord s'envisager sur un plan qualitatif avec plus de cas et une approche permettant des ajustements des propositions suivant par exemple l'approche inductive préconisée par Eisenhardt

(1989). Ce faisant, il sera également intéressant d'étudier en détail le déroulement des changements de configurations.

Troisièmement, il reste un important travail de mise en contexte. A ce niveau, si on suit les recommandations et terminologies de Ketchen, Thomas & Snow (1993), Meyer, Tsui & Hinings (1993) ou Miller (1999), il s'agira de développer des 'typologies' déduites de théories existantes en suivant une logique explicative et des 'taxonomies' induites empiriquement en poursuivant une logique descriptive. Ces typologies et taxonomies pourront porter sur les configurations elles-mêmes, sur les transitions d'une configuration à une autre (en d'autres termes, les 'crises' de croissance) et sur les trajectoires (ou scénarios) de développement.

Quatrièmement, l'objectif à terme doit être de comparer les typologies et taxonomies pour cerner au plus près les situations réelles et les modèles théoriques qui permettent de les comprendre. C'est sans doute à ce prix qu'il sera possible de mieux comprendre ce qui fait la cohérence des configurations et répondre à une question simple et générique qui reste actuellement sans véritable réponse : comment et pourquoi certaines entreprises grandissent-elles plus que d'autres ?

CHAPITRE 3 :

DEVELOPPEMENT D'UNE TYPOLOGIE

Ce troisième chapitre propose une typologie des configurations stratégiques adoptées par les jeunes entreprises de services informatique et une validation de celle-ci à l'aide de quatre études de cas. Il prend la forme d'un article scientifique en anglais. Celui-ci a été accepté dans une version moins développée que celle que nous présentons ci-après par le Comité de sélection de la conférence de recherche de BABSON en juin 2008. La version proposée a bénéficié des commentaires et suggestions formulées par des pairs à cette occasion.

Remarque :

L'article inclut une typologie des configurations stratégiques et l'analyse des processus qui génèrent le passage d'une configuration à une autre. Il nous semble que la lecture de l'article laisse apparaître que le volet configurationnel est plus consistant que celui relatif aux processus. Cette situation s'explique par le caractère émergent de la recherche sur les processus et la difficulté de les observer finement lors d'études de cas rétrospectives. Le choix d'une certaine simplicité aurait donc pu nous amener à retirer ce dernier volet de l'article mais nous aurions partiellement dénaturé sa contribution à cette thèse. Nous n'avons donc pas retenu cette option mais procéderons sans doute différemment quand il s'agira de soumettre cet article à une revue scientifique.

A TYPOLOGY OF GROWTH STRATEGIES FOR ENTREPRENEURIAL IT SERVICES FIRMS: A CONFIGURATIONAL APPROACH

ABSTRACT

Starting from main concerns and gaps identified in literature on growth strategies, the research, based on Miller's seminal work on strategic configurations, elaborates and tests a typology of strategic configurations for young entrepreneurial IT services firms. The approach is longitudinal, qualitative and exploratory by nature. The proposed configuration typology is derived from the academic and professional literature in entrepreneurship. It is then compared with multiple and triangulated data collected in four Belgian firms, according to a rigorous data collection and analysis process. A matching exercise between the typology and the cases assesses the theoretical relevance of each configurational framework in order to explain the diversity and complexity of growth strategies and the way they evolve over time. They open new perspectives and avenues for future research, including further work on the complementarities between the configurational and process approach.

1. INTRODUCTION

Since the growth of entrepreneurial ventures is critical for job creation, but remains the exception rather than the rule, understanding the processes that drive it is an important issue for both academics and practitioners. Research on the growth of entrepreneurial ventures has proliferated over the last two decades. Currently available literature reviews reveal that researchers have adopted multiple theoretical approaches (O'Farrell & Hitchens, 1988; Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005; Gilbert, McDougall & Audretsch, 2006) and suggest that at least five schools of thought have been used to explain the growth phenomenon. First, the 'traits approach' analyzed the characteristics, motivations and behavior of entrepreneurs to propose different kinds of profiles that can be associated with very different types of growth willingness and aptitudes (Ettinger, 1983; Davidsson, 1989; Gundry & Welsch, 2001 and Delmar & Wiklund, 2003). Second, the ecology of population proposes a more Darwinian view on growth and emphasizes the domination of the environment in the selection of survivors (Hannan & Freeman, 1977). It thereby reduces the role and impact of the entrepreneur in strategic decision-making. Third, the strategic management approach takes the opposite point of view. It identifies strategic behavior and strategic content, including entrepreneurial orientation (e.g. Lumkin & Dess, 1996) and entrepreneurial strategy (e.g. Ireland, Hitt & Sirmon, 2003), leading to competitive advantage (e.g. Miles & Snow, 1978; Porter, 1985) and superior performance in entrepreneurial businesses (Wiklund and Shepherd, 2005). Fourth, the resources-based view links growth with the availability of resources. It also focuses on the transformation of resources into dynamic capabilities that support effective performance of the firm (e.g. Brush, Greene & Hart, 2001 and Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006). Fifth, the lifecycle and stage- based models propose single evolution paths, typically divided into 3 to 5 stages of development. Here, the striking principle is that major dimensions of the entrepreneurial ventures evolve from stage to stage and that the successful

resolution of problems at one stage sow the seed for future growth which, in turn, creates the next growth crisis (Churchill & Lewis, 1983; Kazanjian & Drazin, 1990; Hanks, Watson, Jansen & Chandler, 1993).

In these research works, most of the individual variables impacting growth have been investigated. Unfortunately, although it is improving, the work performed so far has lacked integration, paid insufficient attention to the connection with theory and should have been more longitudinal (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2005; Davidsson, Delmar & Wiklund, 2006; Garnsey, Stam & Hefferman, 2006). Furthermore, the fact that, on the one hand, growth is a multidimensional and complex phenomenon and that, on the other hand, it can take very different forms on rather different time frames, has intensified the confusion and the need for multidimensional and integrative research. As a consequence, a further deficiency of current research on growth is its inability to explain the heterogeneity of growth patterns observed empirically (Delmar, Davidsson & Garter, 2003; Biga Diambeidou, Gailly & Verleysen, 2007). In other words, entrepreneurship scholars acknowledge that growth patterns of new ventures are not idiosyncratic and recognize that further research is needed to increase our understanding of the how and why of their growth.

To deal with the aforementioned concerns, two research approaches seem very promising. First, Dess, Lumpkin & Covin (1997), Bantel (1998), Heirman & Clarysse (2004) and Wiklund & Shepherd (2005) advocate a configurational approach. This is attractive because it provides us with an integrated framework for strategy and organization theories (e.g. Miller, 1986; Snow, Miles & Miles, 2005) and offers both a static and dynamic side, i.e. the identification of configurations and the dynamic of configuration change. Second, Van de Ven & Engleman (2004) recommend a process or event-driven approach. Indeed, it represents a relevant framework to understand change in general and configuration change in particular. As a matter of fact, configuration change is one type of event that can be analyzed as a complex multi-motor process. Furthermore, the possibility to link the major research streams that focus on growth with process-types, adds to the complementarities with the configuration approach (Van de Ven & Poole, 1995).

The primary purpose of this paper is to propose a theoretical explanation for growth strategies of young entrepreneurial firms and the way these strategies change over time. Using an integrated and dynamic perspective, our research is designed to propose a conceptual framework for the growth strategies of young entrepreneurial ventures. From the literature, we elaborate a typology of strategic ideal types and then compare it with longitudinal case studies. Consequently, the objective of this article is to demonstrate that building a typology of strategic configurations may increase our understanding of growth phenomena and open new avenues for further research. In entrepreneurship research, little attention has been paid to the identification of post-start-up configurations and the few existing papers propose taxonomies, not typologies. This is unfortunate since, "Typologies are based

on a unique form of theory building that is intuitively appealing and holds considerable promise for helping management researchers to understand complex, holistic phenomenon [...] (Doty & Glick, 1994, p.248).”

Because of the holistic nature of such exploratory research work and our willingness to anchor it in actual field settings, we have restricted our investigations to a specific and reduced area. We have decided to focus on Entrepreneurial IT Services Firms (EISF) with business to business activities because they represent an interesting population. Firstly, because they face three traditional growth options that are not mutually exclusive (Ansoff, 1965/1988; Roberts, 2003), i.e. getting more customers on the same market with the same provision of services (we call it deepening), extending to new territories (we call it internationalization) and/or developing new service offering (we call it diversification). Secondly, because this challenge is augmented by the question related to their possible evolution from a service to a software business model. As a matter of fact, adding a product offering to the initial service offering sounds like an attractive growth option to many EISF (Kaye, 1998; Nambisan, 2001). Kayes (1998) highlighted that “In many situations, your clients will pay you to develop new technology for them. This is not only exciting and fun; the new technical capabilities you develop will lead to new business opportunities (p.275)”.

The structure of the article is the following. Based on the academic and professional literature, we elaborate, on a step by step basis, a typology of strategic configurations for EISF in section 2. The outcome consists in the detailed description (with 23 items) of seven ideal types, including three that are specific to EISF. In section 3, we introduce four retrospective longitudinal case studies that enable us to observe 15 strategic configurations (using the same 23 items). Section 4 is then devoted to the analysis of the results, i.e. mainly the comparison between the ideal types and the observed configurations, according to a systematic numerical coding technique that allows for the comparison of ideal types and configurations. In section 5, we discuss the results and underline the main limitations. Finally, in the conclusion, we present our contribution to the literature on growth and the main implications of our research.

2. TYPOLOGY OF GROWTH STRATEGIES

In this section, we first of all review the literature on configuration and typology studies both in the fields of management and entrepreneurship (subsection 2.1). We then elaborate a typology of strategic configurations for EISF (subsection 2.2) and discuss to what extent configuration change can be linked to processes (subsection 2.3).

2.1 Configurations, Typologies and Entrepreneurship

Configuration studies became popular during the late ‘70s with the prominent works of Mintzberg (1978) or Miller & Friesen (1984b), for example. The main objective was to isolate coherent,

commonly occurring clusters of attributes related to strategy, organizational structure and environment, in order to understand firm performance. The guiding principle in this type of approach is the existence of a minimum level of *fit* or *coherence* between the attributes and to restrict the scope of analysis to a limited number of coherent *configurations*, also called *gestalts* or *archetypes* or *ideal-types*, rather than reviewing all possibilities (Miller, 1981; Meyer, Tsui & Hinings, 1993). From that point of view, the configuration approach differs from the traditional contingency approach. Although both focus on the fit between elements, contingency theory looks for one unidirectional and linear law to explain incremental changes, while configuration adopts a more holistic system view that is reciprocal and non linear (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Also, due to the coherence between the elements of a configuration, “[...] the presence of some attributes can lead to the reliable prediction of the others” (Miller & Mintzberg, 1983, p57). Another important principle of the configuration approach is that configurations are supposed to be stable over time and can only be modified during periods of dramatic changes, sometimes also called ‘revolutions’ or ‘second-order changes’ (Levy, 1986). This is only a logical application of the coherence principle that implies that change in one element automatically entails change in the others.

Research on configurations has been closely associated with the development of taxonomies and typologies (Ketchen, Thomas & Snow, 1993; Miller, 1996). More specifically, Ketchen, Thomas & Snow (1993), demonstrated that typologies explain performance better than taxonomies. Nevertheless, many so-called typologies have been criticized because they consist mainly in sloppy categorization analysis (Bacharach, 1989). Doty & Glick (1994) suggested that this is partly because of semantic confusion between notions such as classification schemes, taxonomies and typologies. While the first two are pure classification systems, typologies refer to “conceptually derived interrelated sets of ideal types (p.232)”. Accordingly, typologies represent a valuable way to develop complex theories and, for the most part, these are middle-range theories. But this is valid only if researchers pay attention to four central concerns that must be addressed by any theoretical proposition: (1°) clear identification of the constructs; (2°) explanation of the relationship between the constructs; (3°) falsifiability and (4°) definition of the validity domain (Bacharach, 1989; Whetten, 1989; Doty & Glick, 1994).

Existing research work in entrepreneurship validates the relevance of the configurational approach. First of all, Dess, Lumpkin & Covin (1997) and Wiklund & Shepherd (2005) have empirically confirmed that the configuration approach offers better explanations for performance outcomes than traditional one-variable-at-a-time and contingency approaches. Secondly, Vohora, Wright & Lockett (2003) and Garnsey, Stam & Hefferman (2006) have highlighted evidence of the existence of a limited number of development thresholds and crisis. Thirdly, there are important connections between research on lifecycle and staged model and configurations (Miller & Friesen, 1984b; Hanks, Watson, Jansen & Chandler, 1993). As Miller & Friesen (1984a) pointed out: “[...] there is something of a

'gestalt' or configural nature to the phases of the lifecycle (p.1176)". However, entrepreneurship research has paid little attention to the identification of post-start-up configurations. Furthermore, the few existing papers (e.g. Bantel, 1998; Heirman & Clarysse, 2004) refer to empirically inducted taxonomies, not theory deduced typologies. This is unfortunate, since the building of a typology is recognized as a powerful method to develop integrated middle-range theoretical contributions when dealing with complex phenomena (Doty & Glick, 1994).

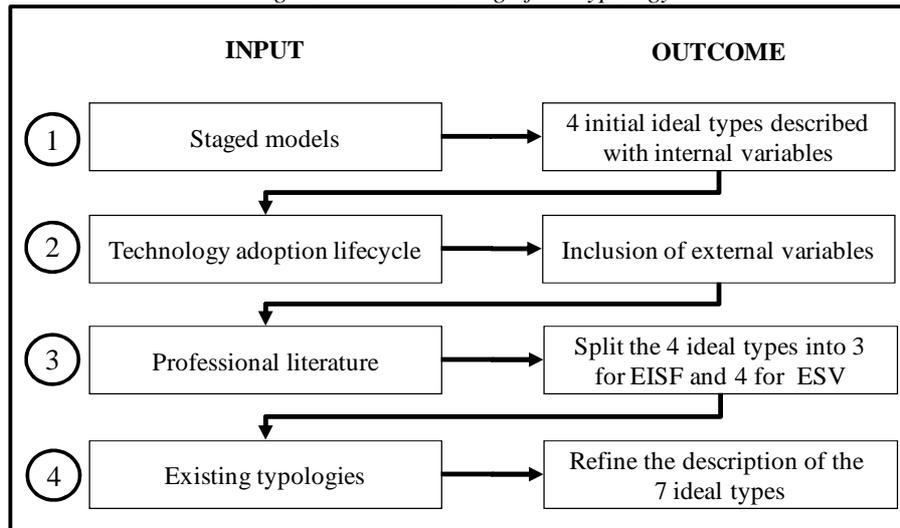
2.2 A Proposed Typology of Strategic Configurations

In this section, we propose to deduce from the literature ideal types of 'strategic configurations' associated with distinctive growth strategies. Each ideal type is described with the mono dimensional constructs frequently used in academic and professional literature about general and hi-tech entrepreneurship.

Over time, academics and practitioners have developed multiple contingency and/or configurational frameworks to analyze the entrepreneurial process (e.g. Sahlman, 1996; Chrisman, Bauerschmidt & Hofer, 1999; Timmons, 1999; Davidsson & Klofsten, 2003). In aggregate terms, these combine the dimensions adopted by the major research streams that focus on growth, i.e.: (1°) the entrepreneurs, (2°) the opportunity (or the activities), (3°) the organizational structure, (4°) the resources, (5°) the environment and (6°) the strategy. Also, a central logic is that the role of the entrepreneur is either to develop a strategy that creates and maintains the fit between these constructs or to change strategy when the fit is not reached. Thus, with regard to the explanation concerning the relations between the constructs, it is clear that, on the one hand, fit is the central concept, while on the other hand, the theoretical roots of the traits approach, lifecycle and staged models, strategic management, ecology of population and the resource-based view of the firm, as listed in the introduction of the paper, explain the relations between the constructs.

Building a typology of strategic configurations for EISF implies the combination of complementary perspectives that provide valuable insights into all the constructs that are necessary to fully describe each configuration. This is rather challenging since available literature on EISF is scarce. Furthermore, in order to understand a decision that is taken whether or not to adopt a service or software business model, requires us to focus not only on EISF, but also on entrepreneurial software ventures (ESV). To do so, we have adopted a four-step method that is summarized in Figure 1 and described with more details in the remainder of this subsection.

Figure 1 – The building of the typology



First of all, we have started the building of the typology with the description of individual stages of growth suggested in staged models specific to hi-tech ventures (e.g. Drazin, 1988; Kazanjian & Drazin, 1990; Hanks, Watson, Jansen & Chandler, 1993). This choice is logical if we take into consideration the multiple shared characteristics and empirical results between generic stages of growth and configurations (e.g. Miller & Friesen, 1984a). As a matter of fact, they both use the same kind of constructs (mainly the role of the entrepreneur, main strategy, resources mix and organizational structure), presume the existence of a limited set of discrete states (called ‘stages’ or ‘configurations’) and highlight the importance of disruptive changes from one state to another. Hanks, Watson, Jansen & Chandler (1993) mentioned that “[...] we have chosen to define a life-cycle stage as a unique configuration of variables related to organization, context and structure (p.7)”. We have then started with four presumed successive ideal types described with the internal characteristics of the hi-tech ventures (i.e. the role of the entrepreneur, the nature of activities, the organizational structure and the resources at stake) at the ‘seed’, ‘start-up’, ‘early growth’ and ‘continued growth’ stages.

Secondly, we have introduced the core ideas of the technology adoption cycle (e.g. Rosen, Schroeder & Purinton, 1998; Moore, 1999). This is logical since most IT start-ups start with one single innovative service offering. In this case we have enriched the description of the configurations with insights related to market conditions and evolving customer profiles. An additional conceptual argument for this step is the rich literature that focuses on the fit between strategy and overall environmental conditions. For instance, at the empirical level and focusing on new software ventures, Zahra & Bogner (1999) highlighted the fact that environmental moderators impacted multiple dimensions of technological strategy such as rhythm of introduction of new products, intensity of product upgrade, level of R&D spending, use of external technology sources and the use of copyrights. Unfortunately, we have not found similar research work that has focused on EISF. However, at a

theoretical level, Zammuto (1988) coupled the strategic ideal types proposed by Miles & Snow (1978) with an ecological perspective and stated that “it is possible to apply the logic of the ecological approach to better understand constraints on strategic choice (p.112)”. We will come back to this contribution later on.

Thirdly, we have compared best practices identified in the practical literature on the management of, on the one hand, IT and professional services firms (Kaye, 1998; Biswas & Twitchell, 2002) and, on the other hand, pure software firms (McHugh, 1999; Hoch, Roeding, Purkert & Lindner, 2000). The comparison between services and software practices (Nambisan, 2001) highlights significant differences between EISF and ESV. These refer mainly (1°) to the lower impact of the environment for EISF, especially at early and later stages, (2°) to the fact that ESV need more managerial and financial resources during their early development, (3°) to the priority given to vertical organizational structures in EISF (i.e. linked with career path and project based organization), while ESV pay more attention to horizontal specialization (i.e. separation between development, marketing and support functions) and (4°) to the absence of R&D activities in EISF, while these are mission critical in the early stages of ESV. This comparison has also clarified the type of growth strategy adopted by EISF and ESV over time, i.e. earlier deepening and practice diversification strategy in EISF, earlier internationalization strategy in ESV. As a result, and taking into account the fact that the initial seed stage did not appear to be relevant for EISF, since they get revenues from the start, it was then possible to make a clear distinction between the two types of firms and propose seven configurations. Three presumed chronologically successive ideal types refer to EISF and are coded / named ‘S1 / the expert’, ‘S2 / the local services champion’ and ‘S3 / the diversified services firm’. Four presumed chronologically successive ideal types refer to ESV and are coded / named ‘P0 / the software lab’, ‘P1 / the software workshop’, ‘P2 / the software specialist’ and ‘P3 / the software reference’.

Fourthly, in order to refine the description of each idealtyp and to clarify connections with established typologies, we have compared our seven types with the organizational idealtypes taken from Mintzberg (1978), the strategic idealtypes from Miles & Snow (1978), as refined by Zammuto (1988) and generic strategies derived from Roberts (2003). Table 1 summarized a comparison of these typological research works. For the sake of clarity, it also includes a comparison with the lifecycle and technology adoption cycle.

Table 1 – Comparison of typologies

	Lifecycle approach	Customer profile (Technology adoption cycle)	Mintzberg (1978)	Miles & Snow (1978) / Zammuto (1988)	Growth strategy adapted from Roberts (2003)
S1	Start-up	Early adopters	Simple structure	Defender or entrepreneur	Deepening or no growth
S2	Early growth	Early majority	Between simple structure and professional bureaucracy	Defender or analyzer	Deepening
S3	Continued growth	Late majority	Between professional bureaucracy and adhocracy	Analyzer	Geographic and/or offering diversification
P0	Seed	Innovators	Simple structure	Prospector or entrepreneur	No growth
P1	Start-up	Early adopters	Simple structure	Prospector or entrepreneur	Deepening
P2	Early growth	Early majority	Between simple structure and adhocracy	Prospector	Deepening + early geographic diversification
P3	Continued growth	Late majority	Towards adhocracy	Prospector or analyzer	Geographic diversification and early offering diversification

When combined, the four steps provide a full description of the seven ideal types with a set of 23 items related to the entrepreneurial team, the activities of the firm, the resources mix, the organizational structure, the environment and the growth strategy. We have described each of them in a few lines here, while Table 2 describes them in greater detail and lists the typical variables associated with the 23 items. It is interesting to highlight that while the literature frequently suggests mixed service-software business models, there is no description of such hybrid situations. As a consequence, it is not included in the typology. However, mixed business models should be attractive at stages S1 and S2 when EISF consider diversification or are looking for differentiation (Kaye, 1998; Nambisian, 2001).

(S1) The ‘expert’ ideal type is a small service firm typically managed by one IT specialist with deep knowledge in a narrow practice. In fact, he focuses on the long term sustainability of his business. He possibly works with a few employees, typically less than 10, and does not follow any kind of growth strategy. As a consequence, competition has limited impact on the firm. In such firms, everything relates to the entrepreneur: his technical expertise (the entrepreneur is involved in all assignments) and his willingness to control operations with a basic informal and centralized organizational structure. Such expert firms are easily self financed through regular service assignments to customers looking for a high level of technological expertise.

(S2) The ‘local services champion’ ideal type is a more structured, medium sized service firm. It works mainly at a local level, where it is recognized as one of the few specialized players in their field. Such firms operate according to a simple vertical organization where middle managers start playing a role in service delivery that often involves junior consultants. This allows the entrepreneur to take care

of and manage the professionalization of the firm and to initiate early formalized management processes. Decision making remains rather centralized. Such firms follow a deepening strategy on their local market. They are able to self finance their growth with the support of banks for their working capital requirement. The typical size of such firms is 30-50 people.

(S3) The 'diversified services firm' ideal type refers to a firm that is larger than the local champion firm because it encompasses multiple business units associated with practices diversification and/or internationalization (i.e. multiple local branches). Accordingly, its organizational structure is more complex and combines robust vertical (i.e. clear hierarchy between the consultants) and initial horizontal specialization. In this type of firm, the entrepreneur takes care of the general management of the firm and is no longer involved in front-end operations that are managed by senior managers. Whilst they are growing quickly in favorable market periods, diversified service firms may need the support of external investors. The typical size will be over 100 people. Such firms typically compete with large professional services firms on specialized practices.

(P0) The 'software lab' ideal type is a typical seed stage firm, focusing on product development with a very small team of highly qualified technical people. Beyond possible contacts with technology obsessed customers, it has virtually no sales activity and finances its significant R&D efforts with equity raised from angel investors or venture capitalists. The organization is purely informal and not structured. As such, this configuration is not sustainable over the long term.

(P1) The 'software workshop' ideal type is a small firm with limited local sales activities aimed at early adopter customers. Accordingly, it has a small dedicated direct sales force and starts by developing a horizontal organization. Nevertheless, operation remains fully under the control of the entrepreneur. Software workshop firms often operate below the break-even level and require additional external capital. When they do manage to break-even, they sometimes stabilize and remain small local firm with a size typically under 10 people.

(P2) The 'software specialist' ideal type is a medium sized firm with a growing sales force to address the needs of their first international customers and/or develop indirect distribution channels, most of the time with one single product offering of which intellectual property management becomes mission critical. Accordingly, its organization is less centralized and gets more formal with clear horizontal organizational lines, including specialized departments. Overall operations remain under the supervision of the entrepreneur. Since sales & marketing investments may be important in fast growing market conditions, such firm may raise additional venture capital. Typical size is 30-50 people.

(P3) The 'software reference' ideal type refers to a larger firm with diversified sales channels which, when possible, are mostly indirect. Its objective is to be a leading firm on one established maturing global market segment and to compete with international larger software firms on this segment. With international activities and initial product diversification, their operations are more complex. They require a more formalized management style and robust horizontal organization with dedicated senior

managers in key positions. If not investing aggressively in geographical developments, such firm may be profitable. When this is not yet the case, they may raise additional capital. Going public may be an interesting option in order to facilitate the withdrawal of the initial investors and/or raise additional money.

2.3 Configuration change

Miller (1987) proposes that configuration adoption is driven by four successive 'imperatives', i.e. "those of environment (including technology), organization structure, leadership and strategy (p.686)". These imperatives can be compared with the four types of 'process theories' or 'motors' to analyze organizational change suggested by Van de Ven & Poole (1995), i.e. respectively evolution, lifecycle, dialectic, and teleology. As a matter of fact, configuration change is one type of event that can be analyzed inside a complex multi-motor process. However, available research on the links between configuration adoption and processes is very limited. Taking this into consideration, we do not believe it is possible, at this stage, to propose generic growth patterns (i.e. move from one configuration to another) associated with the relative importance of multiple generic processes. Nevertheless, the aforementioned suggestions and the literature mentioned earlier in this paper enable us to isolate five processes that may be driving configuration changes. First of all, the traits approach refers to a dialectical process related to the 'willingness to grow' or stay stable. Secondly and thirdly, the ecology of population and the technology adoption cycle refer to two evolutionary processes related to, on the one hand, 'market acceptance' and, on the other, 'investor acceptance' (Heirman & Clarysse, 2005). Fourthly, organizational changes and the need for professionalization refer to a staged 'organizational structuring' process. Finally, and last but not least, the strategic management perspective and the resource-based view refer to a teleological process in which, in which, first of all resources acquisition and transformation (Lichtenstein & Brush, 2001) and, secondly, comparison between expected and actual performance (Gersick, 1994), play a central role. We have named it 'strategic intent'.

Table 2 – Ideal types for EISF and ESV

Dimensions	Items	Typical variables	S1	S2	S3	P0	P1	P2	P3
			Expert service	Local service champion	Diversified service firm	Software Lab	Software workshop	Software specialist	Software reference
Entrepreneurial team	Importance of management experience	Educational and business background (strategy, marketing, finances, HR...), number of year of experience in management positions	Low	Low	Medium	Low	Medium	Medium	High
	Importance of technical experience	Educational and technical background, number of year of experience in technological position	High	Medium	Low	High	High	Medium	Low
	Importance of willingness to grow	Positive attitude towards growth, growth as one specific objective	None	Medium	Medium	Medium	High	High	High
Activities	Importance of R&D	Relative size of the team and/or budget dedicated to R&D	None	None	Low	High	High	Medium	Medium
	Importance of service delivery	Relative size of the team dedicated to service delivery	High	High	High	None	Low	Low	Medium
	Relevance of indirect sales	Relative size of the team and/or budget dedicated to indirect sales, number and types of partnerships, use of indirect marketing techniques	None	None	Low	None	Low	Medium	High
	Relevance of direct sales	Relative size of the team and/or budget dedicated to direct sales, use of direct marketing techniques	High	High	High	Low	Medium	Medium	Low
Resources mix	Relevance of self financing	Fully owned company, importance of bank financing, profitability	High	High	High	None	Low	Medium	Medium
	Relevance of external investor	Presence of business angels, venture capitalist, IPO	None	None	Medium	High	High	High	Medium
	Importance of middle management	Relative number of middle managers	None	Medium	High	None	Low	Medium	Medium
	Importance of senior management	Relative number of senior managers	Low	Medium	High	Low	Medium	High	High
	Importance of IP	Existence of patents, trademarks, copyrights, internal methodologies, non disclosure agreements...	None	None	Low	Medium	Medium	High	High
Organizational structure	Level of central decision making	Locus of control of the entrepreneur, type of decisions taken at senior and middle management levels (delegation)	High	High	Low	High	High	Medium	Low
	Level of formalization	Existence of formal processes (policies, budget...), corporate governance structure (Board of Directors, Executive Committee), type of management system	None	Medium	High	None	Low	Medium	Medium
	Importance of vertical specialization	Distinction between junior/senior/manager in each activity	Low	Medium	High	None	None	Low	Low
	Importance of horizontal specialization	Distinction between R&D, production, sales & marketing and back office functions	None	None	Low	Low	Medium	High	High
	Company size	Sales, headcount	Small	Medium	Larger	Very Small	Small	Medium	Larger
Environment	Type of customers	Typical profile of the customer in terms of technology adoption, stage of technology adoption	Early adopters	Early majority	Late majority	Innovators	Early adopters	Early majority	Late majority
	Pattern of conditions change	Duration of technology lifecycle, importance of switching costs, demand stability, size of growth rate of the industry	Medium	Medium	Slow	Fast	Fast	Medium	Medium
	Competition intensity	Number of competitors, aggressivity of the competition, industry concentration, barriers to entry, availability of substitute products	Low	Medium	High	Low	Medium	Medium	High
Growth strategy	Level of deepening	Focus on the local market with one single offering	High	High	Medium	High	High	Medium	Low
	Level of offering diversification	Number of distinctive business lines (number of practices or software offering)	None	Low	High	None	None	Low	Medium
	Level of internationalization	Number of offices abroad, relative number of people working out of the initial geographical location, relative weight of foreign sales	None	Low	Medium	None	Low	Medium	High

3. CASE STUDIES

In this section, we introduce four case studies. We first expose our methodology (subsection 3.1) and then the empirical material (subsection 3.2).

3.1 Methodology

Four firms were selected from an initial shortlist of 10 Belgian EISF and ESV with business to business activities. For each of these firms, we had at least one introductory contact (at least one hour open-ended interview with the founder/manager about the evolution of his firm) and analyzed secondary data (i.e. annual report, press releases, etc.), in order to identify both major events and strategy changes. The final selection of the four cases was based on ‘purposeful sampling’ (Patton, 2002) according to an initial estimate of the number of observable configurations (i.e. configuration is the actual level of analysis in this research), the coexistence of both service and software business opportunities in order to analyze the tension between these two business models as described in the introduction of this paper, the availability of multiple sources of evidence and the overall heterogeneity of the development patterns. In this context, since our focus is on EISF, we have included three such firms inside the sample. Nevertheless, we have also included one ESV in the final case selection to test the falsifiability of the typology and have maximum variation inside the sample (Neergaard, 2007). The cases can then also be considered as ‘typical’ cases (Yin, 2003). The cases described the evolution of four companies. The first one is *All4it*, an EISF that specialized in data management. From 1997 to 2008, it has focused on services and decided to spin-off a software product development identified in 2007. The second company is *Callatay & Wouters*, an EISF that specialized in banking systems. From 1987 to 2007, the company gradually shifted its business model and eventually became an ESV with international business. The third company is *CODE*, an EISF that focused on human resources management systems. From 1994 to 2003, it tried to develop a software practice but went back to consulting before being sold to a competitor in 2006. The fourth company is *Mobile Token*, an ESV created in 2002 that was specialized in mobile internet solutions. It combined software development and service activities for a few years before deciding to focus solely on its software business.

Beyond initial data collection and preliminary interviews performed before the final case selection, the case study protocol follows the guidelines and recommendations from Paton (2002) and Yin (2003) and includes six distinct steps that allowed for a replication logic from case to case. First of all, we had two 60- to 120-minutes semi-structured interviews with (one of) the founder(s)/manager(s) of the company in order to recreate a chronological overview. People were not informed about the typology at the beginning of the process, but the second interviews included questions about each item used to describe the ideal types and generic processes. In the second stage, we organized an extensive collection of written corporate documents (e.g. financial reports, business plans and board minutes). In the next stage, we triangulated the data from interviews with the documents and, where possible, one

additional interview with an external observer of the company (i.e. investor or independent director). Table 3 summarizes the data collected for each case.

Table 3 – Data sources

	All4it	CODE	Callatay & Wouters	Mobile Token
Interviews with entrepreneurs	1 with one founder 1 with one founder for validation	1 with two founders 1 with CFO 2 for validation (one with each of the founders)	2 with one founder 1 with the same founder for validation	1 with one founder 1 with one founder for validation
Interviews with external observers	1 independent director	1 banker	-	2 independent directors
Business plan	2007	1999 + 2001	1997	2002 + 2006
Financial statement and headcount details	Yes	Yes	Yes	Yes
Official annual report with management comments	Not available	2003-2005	2002-2007	Not available
Access to Board of Directors minutes	No	Yes	No	Yes
Number of industry research available	1	5	2	1
Additional sources	1 R&D grant application file	2 R&D grant application files	Multiple press releases	2 R&D grant application files

Fourthly, we reorganized the dataset into a time-ordered matrix (Miles & Huberman, 1994), including all items used in section 2 to describe ideal type and processes. Fifthly, using this matrix, we attempted to identify possible configurations. In the sixth stage, we carried out at least one respondent validation interview. This final step also proved to be an interesting way to perform intra-case analysis. It included an assessment of the configurations, a comparison between the configurations and the proposed ideal types with a systematic match/mismatch analysis of every dimension used in Table 2, coupled with a discussion about of the major fit and gaps. The results of this final step were then used for the cross cases analysis and typology validation described in section 4.

3.2 Summary of the four case studies

The cases are chronologically summarized in table 4, in which each line corresponds to one observed configuration (referenced with a two-position code in the first column). Overall, the four cases allow for the analysis and comparison of 15 configurations.

Table 4 – Summary of the case studies

Ref	Description
All4it	
A1	All4it was created in 1997 by Xavier Ghyssens (XGH), who has a master's degree in Physics, when he was 25. From 1997 to 2002, the company was mainly a legal vehicle for his services as a free-lance consultant specialized in data quality and business intelligence (BI). By 2002, XGH started recruiting consultants who performed assignments in the BI field. He also broadened the activities to the pharmaceutical sector where data quality is critical. From 2002 to the end 2003, the company grew from 1 to 10 people with operations in Belgium and a limited number of projects in France. The organization was purely informal.
A2	By the beginning of 2004, XGH opened the capital of All4it to a senior partner who obtained 30% of the shares. The new partner headed sales and marketing and helped to extend the scope of activities to system outsourcing. From 2004 to 2006, the company grew from 10 to 70 people with significant development of operations in France. At that time, All4it had no clear organizational structure except practice groups for consultants, headed by one dedicated manager and one sales team. The fast growth was significantly supported by the rapid development of BI and the increasing demand from pharma. Up to 2006, All4it was profitable and fully self-financed without external investors or banks. However, because of the increase in working capital requirement, cash was tight. This tension generated conflicts between the shareholders. Furthermore, by the end of 2005, the pharma consultants started developing an electronic data capture software product, mainly aimed to distinguish the firm from their competitors. This investment was mainly financed with an R&D grant from the local government.
A3	2007 was a turning point for All4it. Increasing tensions between shareholders led to the departure of the senior partner and the need to reorganize the company. XGH bought back all of the shares and recruited one interim manager who set up a new organizational structure and introduced a set of internal processes. The BI and pharma consulting practices were reorganized in each country as independent business units with dedicated managers and a sales force. The back-office functions were shared inside the company. All key people in the management bought shares of the company. In 2007, All4it grew to 100 employees and was financially supported by a bank. All4IT plans to recruit an HR manager and a CFO in 2008.
F1	Also, by the end of 2007, All4it had decided to spin-off the software project into a separate company named Flexcipio. All4it was the main shareholder of the spin-off and decided to finance it through venture capital investors. Two key people received shares in the new venture, while XGH continued managing the project. Flexcipio planned to be able to break-even by 2009, with sales organized through distributors.
Callatay & Wouters (C-W)	
W1	C-W was created in 1983 by Didier de Callatay (DDC) and Godefroid de Wouters (GDW), two engineers with up to 5 years business experience. The company was an IT service provider that focused on banks. From 1983 to 1987, the company had no formal organization and grew from 2 to 10 people through operations in Belgium.
W2	By 1988, C-W adopted a more structured organization with the arrival of new project managers. Over 3 years, the company moved from 10 to 35 people with operations centered on service delivery to Belgian banks. One important project in 1989 included the development of management software that appeared to answer the needs of multiple customers. Software development efforts were financed by customers.
W3	By 1991, C-W opened one branch in Luxembourg. It also created its own pure R&D team by the beginning of 1993. From 1993 to 1995, multiple projects allowed C-W to refine its software offering so that, by 1995, the company was in position to market its first software known as Thaler. From 1995 to 1997, C-W continued growing its consulting practice and managed to close repetitive sales on its own software solution thanks to major marketing expenses. C-W grew to 85 people by the end of 1997.

W4	In 1998, venture capitalists invested in C-W to further extend its international operations. From 1998 to 2006, the company opened branches in multiple countries, continued increasing its investment in R&D, extended its software offering and negotiated partnerships with international consultants who were able to install C-W software solutions. As a result of this strategy, the company grew to 400 people in seven countries and managed to have 30% of software revenues. In the meantime, by 2000, GDW decided to stop his day-to-day involvement in the management of the company to focus on strategy.
W5	By 2007, DDC resigned as CEO and appointed his successor from amongst the existing management team. Also in 2007, C-W managed to close a strategic partnership with SAP to further support its international growth. DDC and GDW kept working at C-W board level in order to refine strategy and support business development. By the middle of 2008, C-W had 520 employees and was active in 15 countries.
Consulting & DEvelopment (CODE)	
C1	CODE was incorporated in 1997 by four computer engineers with brief consultant experience as employees and a minimal initial capital. CODE initially focused on delivering services associated to the human resources module of SAP (SAP-HR), a leading ERP product. Nevertheless, the purpose of CODE was not only to deliver services, but also to capitalize on identified market needs to develop add-on software solutions to complement SAP-HR. From 1997 to 1999, the provision of services was a cash-cow activity. Since the ERP market was hot at that time, CODE grew from 4 to 16 people (100% growth every year) and generated enough cash to cover the costs of the R&D (mostly included in service projects) and marketing of its first software products, while closing with a small profit. While CODE closed its first sales in France, Spain, Switzerland, UK and USA by 1999, the activities were based in Belgium with no formal structure. At that time, the only financing issue was an increase in working capital requirement, but this was covered by the banks.
C2	By 2000, CODE opened branches with local sales & consulting teams in France and U.S.A. A CFO joined and became a fifth partner. CODE adopted a formal structure and appointed one founding member as CEO. CODE grew again 100% up to 32 people and was still able to break-even. Sales included 70% from services and 30% from software licenses. By 2001, CODE increased its investment in R&D and opened one branch in Spain. By the end of 2001, CODE had 60 people. Each local team had dedicated management, sales teams and consulting staff. There was also one central R&D team and one corporate management team. Sales grew again 100% with licenses accounting for 40% of it. Banks continued to cover every increase in working capital requirement and local research grants financed most of the development expenditure. By 2002, ERP market conditions changed significantly. Sales stagnated and licenses sales dramatically decreased. Since the company continued investing in R&D, it showed significant losses that put CODE at high risk. The financial crisis generated troubles inside CODE and the banks threatened to withdraw their support due to the credit squeeze.
C3	By 2003 and 2004, sales had stabilized with more and more services sales and decreasing licenses sales. The headcount was reduced by 20% through cut backs to the R&D and administration team. In this way, CODE was able to reduce its losses, but the financial position remained tricky. By the end of 2004, in order to reduce costs and risks in a more significant way, CODE decided to appoint a new CEO. The initial CEO agreed to leave and was replaced by another founder who refocused CODE on the services business and on the European markets. By 2005 and 2006, CODE was successful with its service business without extending its geographical scope. Sales and headcount grew by about 15% up to 70 employees and the company was back in the black. The software activities remained marginal, i.e. mainly limited to small opportunistic licenses sales and maintenance tasks. By 2007, CODE was sold to its major local competitor.

Mobile Token (MT)	
M1	MT was created in 2002 by Lionel Anciaux (LAN), a computer engineer with nine years business experience, and M-Invest, a Belgian venture capital fund specialized in mobile internet services. LAN was also initially associated with one minority part-time partner who resigned by the middle of 2003. The initial plan was to develop applications dedicated to banks. However, MT quickly changed its plan and focused on field marketing. In 2002-03, the company mainly performed R&D and pre-sales activities with two employees.
M2	From 2003 to 2006, MT grew from 3 to 16 people with 13 developers, 2 sales staff and LAN. It also obtained a local R&D grant to support the development of its field marketing product. At the same time, in order to keep cash under control, the company proposed to the majority of its initial customers a project-based collaboration with significantly customized work (i.e. services offering). The organization was informal with most of the IT profiles performing both R&D and consulting. By 2006, M-invest got into trouble and proposed to LAN to buy back their shares at a significant discount. LAN accepted and offered two key-people inside the company the possibility of buying part of the shares. Together, they realized that MT needed more cash to further develop its software offering and managed to get support from another investor early in 2007. In the meantime, MT was dealing with an increasing number of projects, each of them with quite different requirements. Because of this diversity, MT found it difficult to deliver and faced internal organizational issues. However, a positive learning from this experience was to identify another product opportunity for companies working with large numbers of off-site technicians, a much larger market than the initial field marketing sector. By the end of 2007, MT had 20 people.
M3	By the end of 2007, MT managed to resolve its organizational problems and decided to refocus its R&D effort on the field technicians business. The company recruited a marketing manager to develop an aggressive plan in order to market the new product through an international network of resellers. MT also decided to continue selling its field marketing solution on a local basis with a limited internal sales force and considered this activity as a cash-cow. By the beginning of 2008, MT was reorganized to support this mix of activities.

4. RESULTS AND ANALYSIS

In this section, we first of all compare the typology and the case studies (subsection 4.1). We then analyze the link between processes and configuration changes (subsection 4.2).

4.1 Comparing ideal types and configurations

In order to compare the theoretically deduced ideal types (Table 2) and the observed configurations (Table 4), we have developed a systematic coding and matching process. First, all ideal types and configurations are coded with the same technique and then become comparable. Then, we compare ideal types with each other and do the same with configuration. Finally, we compare ideal types with configurations. This process is explained in greater detail in the remainder of this subsection.

In order to create comparable datasets, all ideal types and configurations were numerically coded according to a 4-levels scale summarized in table 5.

Table 5 - Scoring gridline

Score	Importance/ relevance/level of	Pattern	Type of customers	Size
0	None		Innovators	Very small
1	Low	Slow	Early adopters	Small
2	Medium	Medium	Early majority	Medium
3	High	Fast	Late majority	Larger

Table 6 presents the outcome of this exercise according to the 7 ideal types and the 15 configurations. It also includes the duration of each observed configuration. We would like to highlight here that this coding technique is not an attempt to quantify a qualitative dataset. In our view, it is only a way to organize and generalize a rigorous comparison between ideal types and configurations or, in other words, a way to organize ‘cross case displays’ (Miles & Huberman, 1994). In addition, it also creates an opportunity to check the relevance of major theoretical conceptions associated with the configurational approach.

Table 6 – Codification of the ideal types and observed configurations

		Ideal types							Observed configurations														
		S1	S2	S3	P0	P1	P2	P3	A1	A2	A3	C1	C2	C3	F1	M1	M2	M3	W1	W2	W3	W4	W5
Entrepreneurial team	Importance of management experience	1	1	2	1	2	2	3	0	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	3	3	3
	Importance of technical experience	3	2	1	3	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	1
	Importance of willingness to grow	0	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3
Activities	Importance of R&D	0	0	1	3	3	2	2	0	0	0	2	3	1	3	2	2	2	0	0	2	3	3
	Importance of service delivery	3	3	3	0	1	1	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	2	3	3	3	2
	Relevance of indirect sales	0	0	1	0	1	2	3	1	1	1	0	2	1	1	0	1	2	0	0	0	1	2
	Relevance of direct sales	3	3	3	1	2	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2
Resources mix	Relevance of self financing	3	3	3	0	1	2	2	3	2	3	3	2	3	0	0	2	1	3	3	1	2	3
	Relevance of external investor	0	0	2	3	3	3	2	0	0	1	0	2	0	3	3	1	3	0	0	3	2	1
	Importance of middle management	0	2	3	0	1	2	2	0	1	2	0	2	3	0	1	1	2	0	0	1	2	3
	Importance of senior management	1	2	3	1	2	3	3	0	2	3	1	3	2	2	1	2	3	1	2	2	3	3
	Importance of IP	0	0	1	2	2	3	3	0	0	1	2	2	1	2	2	1	2	0	0	2	3	3
Organizational structure	Level of central decision making	3	3	1	3	3	2	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2
	Level of formalization	0	2	3	0	1	2	2	0	1	2	0	2	3	1	1	1	2	0	1	2	2	3
	Importance of vertical specialization	1	2	3	0	0	1	1	0	1	2	1	2	3	0	0	1	1	0	1	3	2	2
	Importance of horizontal specialization	0	0	1	1	2	3	3	0	0	1	1	2	1	2	1	0	2	0	0	1	2	3
	Company size	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3	1	3	3	1	0	1	2	0	1	2	3	3
Environment	Type of customers	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3	1	1	2	0	0	1	1	2	2	1	2	3
	Pattern of conditions change	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1	2	3	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2
	Competition intensity	1	2	3	1	2	2	3	1	2	3	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	3	2
Growth strategy	Level of deepening	3	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	2	2	1
	Level of offering diversification	0	1	3	0	0	1	2	0	1	2	2	3	1	0	0	1	2	0	1	2	2	1
	Level of internationalisation	0	1	2	0	1	2	3	0	1	2	1	3	2	0	0	0	1	0	0	1	2	3
Duration (years)									7	3	?	3	3	4	?	2	4	?	5	4	6	10	?

The codified²⁰ dataset made it possible to perform systematic matching measurements through the calculation of the absolute difference between two items (e.g. if one item scores 1 in one configuration and 3 in another, the result of the matching is 2, i.e. the absolute value of the difference between 1 and

²⁰ The coding is inevitably partly arbitrary, but we have performed sensibility analysis tests that reveal that a modest bias does not change any of the conclusions.

3). The comparisons between ideal types and configuration were then organized according to a 3-step process.

First of all, we have compared the theoretically deduced ideal types with each other in order to measure to what extent they really differ. This was also a way of checking if our coding technique fitted with the disruptive change assumption associated with the configurational approach and an opportunity to establish benchmarks for the next matching exercises. Table 7 presents the result of the calculation.

Table 7 – Differences from one ideal type to another

	From one ideal type to another														
	P0-					P1-					P2-				
	P1	P2	P3	S2	S3	S1	S1	S2	S2	S3	S3	S1-	P0-	P0-	
Management experience	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	2	
Technical experience	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	2	1	2	
Willingness to grow	1	0	0	2	0	2	3	1	1	1	1	2	1	1	
R&D	0	1	0	0	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	
Service delivery	1	0	1	0	0	3	2	2	2	2	1	0	1	2	
Indirect sales	1	1	1	0	1	0	1	1	2	1	2	1	2	3	
Direct sales	1	0	1	0	0	2	1	1	1	1	2	0	1	0	
Self financing	1	1	0	0	0	3	2	2	1	1	1	0	2	2	
External investor	0	0	1	0	2	3	3	3	3	1	0	2	0	1	
Middle management	1	1	0	2	1	0	1	1	0	1	1	3	2	2	
Senior management	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	2	2	2	
IP	0	1	0	0	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	
Central decision making	0	1	1	0	2	0	0	0	1	1	0	2	1	2	
Formalization	1	1	0	2	1	0	1	1	0	1	1	3	2	2	
Vertical specialization	0	1	0	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	
Horizontal specialization	1	1	0	0	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	
Company size	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	2	2	3	
Type of customers	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	3	
Conditions change	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	
Competition intensity	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	2	1	2	
Deepening	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	2	
Offering diversification	0	1	1	1	2	0	0	1	0	2	1	3	1	2	
Internationalisation	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	2	2	3	
TOTAL	14	17	13	14	22	23	28	27	25	24	21	36	31	42	
Average	16,0					24,7					36,3				

Table 7 highlights the fact that ideal types couples in the presumed chronological sequence (e.g. P0-P1, P1-P2, S1-S2) significantly differ, i.e. there are differences in more than 50% of the 23 items used to describe the ideal types. This result fits with the idea that moves from one ideal type to another involve changes in every major dimension and must then be analyzed as ‘second order’ changes (Levy, 1986). Another interesting fact is that the differences increase when we compare ideal types related to different activity orientation (e.g. P1-S1, P2-S2). This is in line with the idea that product and service configurations, even when they relate to presumed equivalent maturity/size stages, are very different from each other. Thus, a unique lifecycle approach as suggested by traditional lifecycle or staged models, is not sufficiently refined to deal with the heterogeneity of these business models and associated growth strategies. An additional insight comes from the fact that all lines in Table 7 contain non-zero values. This validates the choice of the 23 items, even if the items associated with the entrepreneurs and the activities vary less than the others. Finally, the differences between ideal types also increase when we compare presumed chronological distant stages inside one homogeneous

activity orientation (e.g. S1-S3, P0-P3). This suggests that jumping/missing one stage in the presumed sequence requires more changes and will then be more difficult to manage.

The second step was to compare the successive configurations adopted by each firm. Table 8 presents the result of this calculation that reveals that successive configurations also significantly differ from each other (e.g. A1-A2, A2-A3, C1-C2) and that this occurs with the same magnitude as change from ideal type to ideal type in the first part of table 7. It is also important to observe that no line includes only zero-values. This offers strong support for the configurational approaches (including that which states that reaching coherence implies changes at every level) and the associated second-order change approach. Indeed, this also assesses the relevance of our selection of items to describe configurations. As a matter of fact, both theoretical ideal types and empirical configurations can be discriminately described with the same set of items.

Table 8 – Differences between successive configurations

	From one configuration to another									
	A1- A2	A2- A3	C1- C2	C2- C3	M1- M2	M2- M3	W1- W2	W2- W3	W3- W4	W4- W5
Management experience	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Technical experience	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Willingness to grow	2	0	0	1	1	1	0	1	0	0
R&D	0	0	1	2	0	0	0	2	1	0
Service delivery	0	0	0	0	2	2	1	0	0	1
Indirect sales	0	0	2	1	1	1	0	0	1	1
Direct sales	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
Self financing	1	1	1	1	2	1	0	2	1	1
External investor	0	1	2	2	2	2	0	3	1	1
Middle management	1	1	2	1	0	1	0	1	1	1
Senior management	2	1	2	1	1	1	1	0	1	0
IP	0	1	0	1	1	1	0	2	1	0
Central decision making	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
Formalization	1	1	2	1	0	1	1	1	0	1
Vertical specialization	1	1	1	1	1	0	1	2	1	0
Horizontal specialization	0	1	1	1	1	2	0	1	1	1
Company size	1	1	2	0	1	1	1	1	1	0
Type of customers	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1
Conditions change	1	1	1	2	0	1	0	1	0	1
Competition intensity	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1
Deepening	1	0	1	2	0	1	1	1	0	1
Offering diversification	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1
Internationalisation	1	1	2	1	0	1	0	1	1	1
TOTAL	16	17	25	25	17	21	9	23	15	15
Average	18,3									

The third step is, of course, the comparison between the 15 configurations and the 7 ideal types. Table 9 summarizes this calculation (only the total differences are shown).

Table 9 – Difference between ideal types (rows) and configuration (columns)

	A1	A2	A3	C1	C2	C3	F1	M1	M2	M3	W1	W2	W3	W4	W5
P0	25	31	42	22	35	42	12	8	23	28	19	26	25	36	43
P1	27	21	30	20	21	32	8	12	17	14	25	22	15	22	29
P2	36	20	19	25	14	25	19	23	22	7	32	27	20	13	14
P3	43	29	20	32	15	26	32	36	31	16	41	36	27	14	11
S1	10	16	29	13	38	29	27	25	16	35	8	9	28	37	42
S2	20	8	15	17	26	15	31	29	14	25	16	9	20	23	28
S3	38	26	9	29	20	9	37	39	26	25	36	29	24	17	20

In order to highlight matches and patterns in configuration changes (or trajectories), we have decided to stylize each result. In order to do so we have marked the differences that were under 9 (i.e. the rounded half of the average difference between two ideal types in the first part of table 6) with *** (strong match), those that were between 9 and 12 with ** (medium match) and those between 13 and 16 (i.e. the rounded average difference between two ideal types in the first part of table 6) with * (low match).. All other differences (no match) are not displayed. Table 10 presents the results.

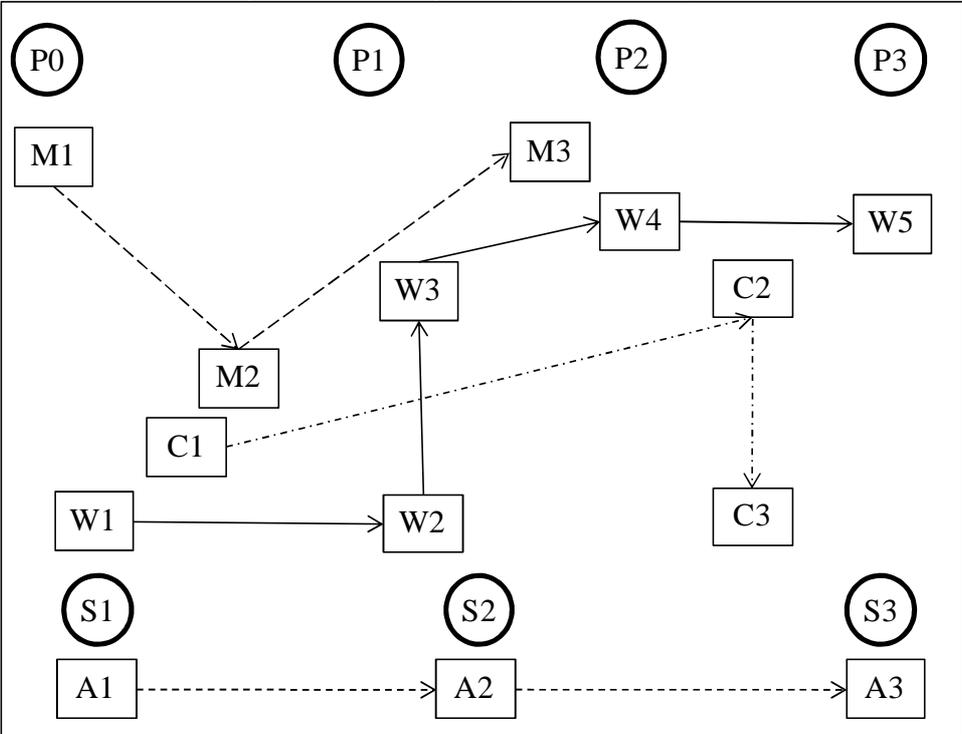
Table 10 – Identifying matching and change patterns

	A1	A2	A3	C1	C2	C3	F1	M1	M2	M3	W1	W2	W3	W4	W5
P0							**	***							
P1							***	**		*			*		
P2					*					***				*	*
P3					*					*				*	**
S1	**	*		*					*		***	**			
S2		***	*			*			*		*	**			
S3			**			**									

Table 10 shows 4 strong matches (A2, M1, M3, and W1), 6 average matches (A1, A3, C3, F1, W2, and W5) and 5 low matches (C1, C2, M2, W3, and W4). These observations give rise to five comments. Firstly, all observed configurations match with one ideal type. This confirms that a typological approach to growth strategy is possible (i.e. strategy changes are not idiosyncratic) and that the proposed typology makes sense since it fits with actual configurations. In other words, the proposed ideal types seem to be relevant even though a further quantitative approach is necessary to ensure that there are no additional ideal types that we may have missed. Secondly, most of the successive matches for each firm correspond with a presumed chronological sequence, i.e. a typical service pattern with S1-S2-S3 or a typical product pattern with P0-P1-P2-P3. This is very clear in the evolution of All4it that follows pure service pattern, in the beginning of the evolution of Callatay & Wouters that also follows a service pattern and in its later evolution that fits with a product pattern. Thirdly, a very interesting point is that the ‘low match’ cases correspond with instances where firms were changing from service- to product-pattern (C1, C2, W3 and W4) or the other way around (M2). This suggests that a move from one pattern to another requires going through some kind of hybrid configurations. Unfortunately, since these hybrid configurations do not share regularities, it is not possible to describe them in greater detail at this stage of the research. Nevertheless, the fact that the three companies adopted the next configuration in line with those of the typology suggests that hybrid

configurations are of a temporary nature. Fourthly, the fact that CODE failed in its attempts to move from a service to pure product business model and that Mobile Token went back to its product business model, confirms the idea that changing business model is a complicated endeavor due to the need for very significant changes at multiple levels. This can be seen in table 8 where the total difference of the moves C1-C2, C2-C3, M2-M3 and W2-W3 are above the average. This suggests some kind of ‘heredity effect’ that makes it very difficult for business model changes to succeed. A more detailed analysis of table 8 reveals that major differences frequently occurred at the resources level. This refers to one of the core ideas of the resource based view of the firm that states that companies differ because of variation in their resources endowment that is at the origin of its competitive advantage. It is then possible to propose that the failed transitions are associated with significant changes in resources that deeply modify the very nature of the company and put it in a rather difficult situation. In other words, this suggests that these companies had internal difficulties managing so many changes and preferred to return to what they had initially mastered. Fifthly, the four companies may well have adopted rather clear trajectories, i.e. pure service pattern for All4it, aborted transition from service to product for CODE, aborted transition from product to service for Mobile Token and successful transition from service to product for Callatay & Wouters. Figure 2 stylized these evolutions (ideal types are designated by circles, actual configurations by boxes and the distance between circle and boxes refer to the matching score in table 9).

Figure 2 – Stylized growth patterns of four firms



Taken together, the findings in this subsection support the idea that configurations adopted by EISF clearly differ from those of ESV. They also confirm the relevance of the configuration typology proposed in Table 2 that enables us to predict how the elements evolve when firms change their growth strategies.

4.2 Identifying processes

The last step consists in the analysis of the processes that were at work during configuration adoptions. To do so, we have used the same coding technique (i.e. rating from 0 to 3 according to the importance of the process at the time of the configuration adoption) to measure to what extent each of the five processes were important or not. Table 11 presents the results. The penultimate line indicates if the move was in the ‘direction’ of a service (S) or product (P) configuration according to the typology. The last row refers to the ‘sequence’ number of the move for each firm (i.e. 0 refers the initial configuration, 2 refers to the second one and so on).

Table 11 – Activity level of the processes during configuration adoptions

	A1	A1- A2	A2- A3	C1	C1- C2	C2- C3	F1	M1	M1- M2	M2- M3	W1	W1- W2	W2- W3	W3- W4	W4- W5
Willingness to grow	0	3	2	2	3	1	3	2	1	3	0	1	3	3	3
Market acceptance	3	3	3	3	2	3	1	1	2	2	3	3	3	2	2
Investor acceptance	0	0	0	0	2	0	3	3	3	3	0	0	2	2	1
Organizational structuring	0	2	3	0	2	2	0	0	1	1	0	1	2	3	3
Strategic intent	0	2	2	1	3	1	2	2	2	1	0	1	3	3	2
Direction	S	S	S	S	P	S	P	P	S	P	S	S	P	P	P
Sequence	0	1	2	0	1	2	0	0	1	2	0	1	2	3	4

In order to facilitate the analysis, the dataset was sorted (horizontally) according to their direction and their sequence number and scores higher or equal to 2 are marked with ‘+’, while lower scores are marked with ‘-’. The results are presented in Table 12.

Table 12 – Relative importance of processes over time

	Product patterns							Service patterns							
	F1	M1	C1- C2	M2- M3	W2- W3	W3- W4	W4- W5	A1	C1	W1	A1- A2	M1- M2	W1- W2	A2- A3	C2- C3
Willingness to grow	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	-
Market acceptance	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Investor acceptance	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-
Organizational structuring	-	-	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-	-	+	+
Strategic intent	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+	+	-	+	-
Sequence	0	0	1	2	2	3	4	0	0	0	1	1	1	2	2

Table 12 leads us to make four comments. First of all, ‘willingness to grow’ is more often associated with moves towards product configurations. Secondly, ‘market acceptance’ drives the adoption of service configurations from the beginning of the company, while ‘investor acceptance’ drives adoption towards early product configuration. This is logical since the starting process of a product venture frequently includes a prototyping stage before reaching the market. Thirdly, ‘organizational

structuring' does not appear to be relevant at the beginning for firms adopting service and product configurations, but increase its influence at later stages. Fourthly, 'strategic intent' does not appear to be relevant at the beginning for firms adopting service configurations, but increase its influence at later stages. It seems to be more constant and important in product configuration.

A more general view of Table 12 indicates that 'willingness to grow' and 'market acceptance' seem to be the most important processes. Indeed, 'organization structuring' and 'strategic intent' seem to follow them, while 'investor acceptance' seems to be only important when products are not yet ready for market entry or when growth (linked to strategic intent) requires more resources than those generated by operations.

5. DISCUSSION

In the light of our research methodology and results, we would like to develop a discussion about the relevance of our configuration approach and the relevance of linking configurational research with process research (5.1), the theoretical interest of the proposed typology (5.2) and the limitations of the research (5.3).

5.1 Relevance of the Configuration and Process Approaches

Miller (1996) deplored that "what is often missing in configuration literature is the search for configuration itself (p. 505)". We believe this paper echoes his call and provides proponents of the configuration approach with additional arguments. As a matter of fact, from a theoretical point of view, this research is a validation of the configuration approach in entrepreneurial settings, at least when dealing with mid- or long-term issues (see section 5.3. about limitations). Our argument is threefold and follows the most important features that have been highlighted by configuration theorists. First of all, we are able to derive distinctive ideal types from the literature and to match them with observed configurations. This confirms that "[...] there are ties that unite strategy and structure; that given a particular strategy there are only a limited number of suitable structure and vice versa (Miller, 1986, p.234)". Secondly, the observed configurations tend to be stable over time. Indeed, their durations vary from 2 to 10 years (see Table 6) with an average of 4.6 years (the calculation does not include the configurations that were still observable at the end of the study period). Thirdly, observed changes in configuration involved second-order type of changes, i.e. changes to many (if not all) of the dimensions used to describe it. The combination of these two last comments clearly points to the relentless debate between proponents of configuration versus the contingency approach and suggests that the first one is more relevant to study the strategies adopted by entrepreneurial ventures, at least in the case of long term changes.

This research can also be considered as a step towards a more comprehensive and dynamic framework combining configuration and process approaches to understand changes of growth strategy in

entrepreneurial firms. Although currently available research does not offer many insights into how to perform this integration, our results support the ideas that, first of all, configuration changes are driven by multiple processes, secondly, that the influence of these processes changes over time and thirdly, that this influence is not idiosyncratic since regularities appear. Of course, at this stage, our findings are preliminary but they do echo work provided by Mintzberg (1983) and Miller (1987) who suggested typical transitions from one configuration to another. We will come back to this issue when discussing possible future research.

5.2 Is the Proposed Typology a Theoretical Contribution?

Since this article is about proposing a typology, we believe it is useful to discuss to what extent the proposed typology matches or does not match the criteria of a middle range theoretical contribution as introduced earlier in this paper. First of all, regarding the identification of the constructs, we believe that both the ideal types and the variables used to describe them are clearly articulated and connected with existing research. Of course, descriptions could have been refined, but we consider that this is not the main purpose of this paper. Secondly, with regard to the explanation of the relationship between the constructs, we again rely on existing research and, of course, on the concept of fit. Fit is quite clearly associated here with a *gestalts* logic and is “criterion-free and minimally precise (Venkatraman, 1989, p.432)”. We recognize that it is possible to further develop this argument, but this goes beyond the objectives of this exploratory research. Thirdly, with regard to falsifiability, our sampling strategy was important. Indeed, the necessity to check falsifiability was the very motivation for the inclusion of the Mobile Token case (i.e. an ESV) that did not adopt the configurations that were expected for an EISF. This case clearly confirms that our typology is falsifiable. Fourthly, the definition of the validity domain needs further explanations since it has not been addressed so far. Basically, in our view, the validity domain of the typology is associated with the entrepreneurial nature of the business. Of course, this raises a major definition issue that points to endless debates between entrepreneurship scholars. We will not engage in this debate, but will only mention that we rely on the definition suggested by Bruyat & Julien (2001) and Fayolle (2007) that is based on a constant dialogic between the entrepreneurs and the characteristics of their projects.

Taking into consideration the exploratory dimension of this paper, we believe that the proposed typology is valid since it meets the main characteristics of theoretical contribution, even though there are avenues open for further refinements.

5.3 Limitations of the Research

Because of its exploratory and cases-based nature, this research suffers from certain limitations. First of all, there is no clear best research practice to develop typologies (Miller, 1996). This means that the way we have developed ours (i.e. the steps, the selection of items, their rating and the coding of the dataset) is debatable since it is directly subject to the interpretation of the researcher. Secondly, despite

the cautious case protocol, we have not been able to completely avoid classical issues associated with case studies such as reinterpretation, partial remembering, limited existence of external or written evidences and, once again, the personal biases of the researcher. Thirdly, and along the same lines, while the validity of qualitative research rests on the concept of *theoretical saturation*, we cannot definitively claim for it with 4 cases and 15 configurations. Fourthly, because retroactive research over multiple years is not sufficiently refined to detect small incremental changes, we may have overlooked small adaptive decisions and events. This means that our findings are relevant to test the existence of second-order changes, but cannot be used to refute the importance of adaptive or first-order changes. In other words, while configuration appears to be stable on a mid-term horizon, our research does not eliminate the possibilities of smaller adaptive and/or incremental change over shorter-term periods. This point also refers to the fact that processes in this research are, at best, identified through ‘critical events’ reported during case interviews. Indeed, the research is not sufficiently refined to detect multiple small events and, as a consequence, most processes are suggested by a small number of critical events, not by a flow of events. This sets a significant limit to the value of our observations about processes. Fifthly, this research does not even try to crack the code of any of the black boxes associated with problems such as the way business people perceived their environment, analyze fit or coherence between elements and evaluate performance. Sixthly, the selected cases are only about internal growth strategy. As a consequence, merger and acquisitions have not been analyzed. Finally, we paid no attention to growth measurement issues.

6. CONCLUSION

The primary purpose of this paper was to focus on the building of a theoretical explanation for growth strategies of young entrepreneurial firms and the way these strategies change over time. The typology that we have developed, and its matching with case studies, reinforces the idea that a configurational approach is relevant in order to analyze growth strategy adoption in entrepreneurial settings. An additional contribution is the insight that a set of predefined processes helps to provide a better understanding of configuration changes. As a matter of fact, at a theoretical level, ideal types and generic processes are possible to define while, at an empirical level, configurations and changing importance of various processes were isolated. The fact that the observed configurations were quite similar to hypothesized ideal-types confirms that the approach “makes it possible for us to order our world of organizations in a rich and holistic way (Miller, 1986, p.235).” In other words, this article proposes to researchers a kind of middle-range theory that delivers clear insights into the conditions and implications of growth strategies available to entrepreneurial ventures.

At a practical level, the research has interesting implications for practitioners since it contributes to a better understanding of the growth strategies adopted by EISF. The typology indicates, and the cases confirm, that beyond the entrepreneur’s profile and willingness to grow, the adoption of strategies

such as deepening, practice diversification and internationalization, must be associated with different sets of activities, market conditions, resources endowment and organizational challenges. The research also highlights the driving forces that generate changes of these elements. More specifically, even if the diversification to software is frequently highly desirable, the very different nature of service-versus product-based configurations explains why this business model shift must be analyzed carefully and is so difficult to carry out in a successful manner.

Anderson & Atkins (2002) pointed out: “[...] the process of configuration and reconfiguration is likely to be the quintessence of successful small-firm planning (p.A1)”. This paper could be the starting point for the development of a practical tool to assist entrepreneurs during this endeavor. As a matter of fact, the description of ideal types and the possibility of comparing them with actual configurations, suggest the development of a diagnostic toolkit where differences can be analyzed and contextualized. In such a tool, positive differences may point towards future configurations that are more elaborated, while negative differences may point towards specific aspects that may require further attention from a management point of view.

At a more general level, this research highlights that fact that growing a business is about managing dynamic fit involving multiple elements and multiple processes. We believe that understanding the issues associated with each ideal type and monitoring the five processes analyzed in this paper will help managers to focus their attention.

We hope that our work will be echoed by other researchers. Due to its exploratory nature, it suggests multiple avenues for future research. The first such avenue is to replicate this project across other types of new ventures. While the extension to ESV is the most natural step, moving to other industries is possible with the same kind of research design. A second important endeavor is to address the limitations mentioned at the beginning of this section. With regard to the typologies, this means testing alternative ways to develop and/or formulate them. We believe that grounded theory protocols are probably an interesting way to do so (Eisenhardt, 1989). At the case study level, this implies more in-depth and real-time case research. Ideally, this also points to a future quantitative approach. Thirdly, and along the same lines, insights from the case studies may also be used to further refine the typologies (e.g. the selection of the elements, the definition of the ideal-types and the associated explanations) and to understand the processes or *imperatives* that drive configuration changes (Miller, 1987). Fourthly, it could also be interesting to take a more detailed look at the analysis of correlations between strategic configuration and growth or performance measurement in general.

Van de Ven & Engleman (2004) suggested that researchers “must isolate meaningful elements that lead to the outcome and then derive a narrative process story that ties these elements into a coherent whole (p. 356)”. We believe that this exploratory paper is an attempt to begin to take up this challenge.

CONCLUSION GENERALE

Bien que chaque chapitre dispose de sa propre conclusion, cette conclusion générale revient globalement sur la cohérence du projet, sa contribution, ses implications et ses limites. Elle s'achève par la mise en avant de perspectives de recherches complémentaires et/ou nouvelles.

1. COHERENCE GENERALE DU PROJET

Avant de formuler notre réponse à la principale question de recherche dans la prochaine sous-section, il nous semble important de souligner ici à quel point les options méthodologiques et théoriques retenues pour conduire ce projet participent toutes à une même conception de la recherche en entrepreneuriat. En effet, à nos yeux, toutes se complètent pour répondre à notre question de recherche et s'accordent avec les lignes directrices que nous nous étions fixées en début de travail. Pour rappel, il s'agissait de conduire une recherche :

1. dont l'objectif est plus de comprendre que d'expliquer afin de répondre aux questions du 'pourquoi ?' et du 'comment ?' de la croissance des jeunes entreprises ;
2. intégratrice afin de capitaliser et mieux articuler les nombreuses connaissances existantes dans un cadre d'analyse de type holistique ;
3. dynamique afin d'être en mesure d'aborder des questions relatives à l'évolution de la stratégie au fil du temps.

Pour mettre cette cohérence en lumière, nous avons choisi, au risque de parfois nous répéter, de reprendre une série de caractéristiques, recommandations ou constats des principaux ensembles que nous avons mobilisés tout au long de notre projet, à savoir : l'état de la recherche sur la croissance, le réalisme critique, la méthode des cas (par rapport aux méthodes quantitatives), l'approche par les configurations (en comparaison aux approches contingentes), l'approche par les processus (parfois nommée en anglais 'process approach' par opposition à la 'variance approach') ainsi que le développement d'une modélisation et d'une typologie (souvent opposé au développement de taxonomies).

Pour ce faire, nous nous appuyons essentiellement sur des citations d'auteurs qui nous semblent importants.

Premièrement, sur le plan de la compréhension :

- Nous avons vu que la recherche sur la croissance a proliféré mais souffre de multiple déficits qui réduisent notre capacité à comprendre le phénomène. Néanmoins, Davidsson, Achtenhagen & Naldi (2005) concluent leur revue de la littérature sur une note positive : « Nous ne pouvons toutefois jouir du luxe d'avoir identifié toutes ces lacunes que parce que de nombreux chercheurs ont produit des efforts considérables en matière de recherche sur la croissance des entreprises et dévoilent ainsi peu à peu la véritable complexité du phénomène. Pour le reste, le bien-fondé de certaines critiques montre que d'intéressantes possibilités de recherche subsistent, qui permettront à nos successeurs de faire mieux (p.A19)²¹ ». Il était

²¹ Notre traduction libre de : « However, the luxury of seeing all these deficits can only be enjoyed because many researchers put considerable effort into researching firm growth, thus little by little uncovering the true complexity of the phenomenon. The remaining validity of some of the criticism only means that there are interesting research opportunities for followers to do better ».

donc logique de capitaliser sur les publications existantes car elles proposent déjà de nombreux éléments permettant d'appréhender le phénomène de la croissance.

- L'adhésion au réalisme critique et l'adoption d'une approche qualitative constituaient des choix naturels afin de répondre aux questions de types 'pourquoi ?' et 'comment ?'. Blundel (2007) souligne : « Ce qui plaide en faveur d'une recherche qualitative fondée sur le réalisme critique, c'est qu'elle est en mesure d'apporter de 'meilleurs récits' pouvant servir de base à une explication causale plus sophistiquée (p.66)²² ». Notons toutefois que ces choix n'étaient ni faciles, ni évidents dans la mesure où cette combinaison manque encore largement de références.
- Le développement d'une modélisation s'inscrit dans l'idée que « pour comprendre et donc pour donner du sens à un système complexe, on doit le modéliser pour construire son intelligibilité (Lemoigne, 1990, p.11).
- Face à la complexité du phénomène à étudier, l'approche par les configurations et le développement de typologie ont eu le mérite de simplifier notre travail d'analyse car : « Les configurations permettent aux gens de mettre de l'ordre et de donner du sens à leur monde en regroupant les choses en différentes catégories relativement homogènes (Meyer, Tsui & Hinings, 1993, p.1179)²³ ».
- L'approche par les processus a, quant à elle, explicitement pour objectif de répondre à la question du pourquoi et du comment. Van de Ven & Poole (1995) indiquent clairement : « À notre sens, la théorie par les processus explique comment et pourquoi des entités organisationnelles changent et évoluent (p.512)²⁴ ». Son intérêt était donc évident.
- De façon générale, la combinaison d'une approche sur le contenu (ici l'approche par les configurations) et sur les processus était « nécessaire pour améliorer la connaissance d'un objet particulier (Grenier & Josserand, 2003) ».

Deuxièmement, sur le plan de l'intégration à travers une approche holistique :

- Delmar, Davidsson & Gartner (2003) constatent, comme nombre d'autres chercheurs, l'abondance de la recherche sur la croissance des jeunes entreprises mais soulignent la nécessité d'intégrer les connaissances en indiquant que « la recherche dans ce domaine a toutefois grandement failli à produire des résultats cumulatifs (p.192)²⁵ ».
- Sur le plan méthodologique, Patton (2002) souligne la pertinence du recours aux méthodes de recherche qualitative quand « il faut comprendre l'ensemble du phénomène étudié comme un

²² Notre traduction libre de : « The case for qualitative research informed by critical realism is that it has the potential to produce 'better stories' that could form the basis for a more sophisticated causal explanation ».

²³ Notre traduction libre de : « Configurations allow people to order and make sense out of their world by sorting things into discrete and relatively homogeneous groups ».

²⁴ Notre traduction libre de : « We refer to a process theory as an explanation of how and why an organization entity changes and develops ».

²⁵ Notre traduction libre de : « however, research in this area has largely failed to generate cumulative results ».

système complexe qui dépasse la somme de ses parties, se concentrer sur les interdépendances complexes et sur les dynamiques systémiques qui ne peuvent être ramenées à quelques variables individuelles ou à des relations linéaires de cause à effet car cela n'aurait pas de sens (p.41)²⁶ ».

- L'approche par les configurations est également très utile car elle privilégie une forme d'analyse où « un grand nombre d'éléments – idéalement l'état, le processus et la situation – sont étudiés simultanément de manière à donner une image complète, détaillée et intégrée de la réalité (Miller & Mintzberg, 1983, p.62)²⁷ ».
- De même, le développement de typologies participe à cet effort car « les théories typologiques ont un autre avantage : proposer un mécanisme qui intègre une approche holistique dans la recherche organisationnelle (Doty & Glick, 1994, p.244)²⁸ ».
- L'approche par les processus suggérée par Van de Ven & Poole (1995) implique aussi de combiner les idéaux-types de processus déjà mentionnés dans les trois articles. Ils indiquent que « la plupart des théories spécifiques de changement et de développement organisationnels sont plus complexes que l'idéal-type (p.525)²⁹ ».

Troisièmement, sur le plan de la dynamique :

- La méthode des cas est particulièrement utile pour des recherches longitudinales en effet « les questions sur le comment et le pourquoi sont plus exploratoires et plus susceptibles de privilégier les études de cas, les récits et les expériences comme stratégies de recherche. Cela s'explique par le fait que ces questions portent sur les liens opérationnels qu'il faut retracer dans le temps plutôt que sur les simples fréquences ou incidences (Yin, 2003, p.6)³⁰ ». Garnsey, Stam & Hefferman (2006) indiquent pour leur part qu' « une approche diachronique et à plusieurs niveaux des jeunes entreprises révèle les dynamiques qui sont à l'œuvre à mesure que de jeunes entreprises se développent. [...] Des études de cas détaillées des jeunes

²⁶ Notre traduction libre de : « the whole phenomenon under the study is understood as a complex system that is more than the sum of its parts; focus on complex interdependencies and system dynamics that cannot meaningfully be reduced to a few discrete variables and linear, cause-effect relationships ».

²⁷ Note traduction libre de : « a large number of attributes - ideally state, process, and situation - are studied simultaneously, in order to yield a detailed holistic, integrated image of reality ».

²⁸ Notre traduction libre de : « A related advantage of typological theories is that they provide a mechanism for incorporating the holistic principle of enquiry into organizational research ».

²⁹ Notre traduction libre de : « Most specific theories of organizational change and development are more complicated than the ideal type ».

³⁰ Notre traduction libre de : « [...] how and why questions are more exploratory and likely to lead to the use of case studies, histories and experiments as the preferred research strategies. This is because such questions deal with operational links needing to be retraced over time rather than mere frequencies or incidence ».

entreprises peuvent être menées pour examiner le fonctionnement et les dynamiques du type décrit précédemment (p.17)³¹ ».

- La référence au temps et aux événements est bien entendu au cœur de l'approche par les processus. Plus précisément, Van de Ven & Engleman (2004) sont explicites quand ils affirment que : « Il revient aux chercheurs d'isoler les éléments significatifs qui sont à l'origine du résultat et de rassembler ces divers éléments en un tout cohérent au travers d'un processus expliqué. En passant de l'observation en surface d'événements liés aux processus à une théorie des processus, on passe du stade de la description à celui de l'explication (p.356)³² ».
- L'écho au réalisme critique et à sa conception du monde réel où : « le domaine empirique est constitué de ce que nous ressentons, directement ou indirectement. Il est à dissocier du domaine réel où les événements se produisent indépendamment du fait que nous les vivons ou pas (Danermark, Ekstrom, Jakobsen & Karlsson, 2002, p.20)³³ ».
- L'approche par les configurations combine une dimension statique et une dimension dynamique où « le temps et le processus sont pris en compte dès que possible (Miller & Mintzberg, 1983, p.63)³⁴ ».
- Enfin, Miller (1987) avait établi un pont évident entre les configurations et les processus (qu'il nomme 'imperatifs' dans la citation suivante) : « On peut proposer que plusieurs forces atténuent la diversité organisationnelle et contribuent à l'émergence de configurations. On les appelle 'impératifs' car elles commandent de nombreux éléments d'une configuration, résistent fortement au changement et doivent sans doute changer elles-mêmes préalablement à toute transformation significative (p.686)³⁵ ».

De façon plus générale, la figure 1 résume les principaux liens entre les composants essentiels du projet ainsi que leur complémentarité pour répondre à la principale question de recherche.

³¹ Notre traduction libre de : « A multi-level diachronic approach to new firm reveals dynamic processes at work as new firms develop. [...] Detailed case studies of new firms can be carried out to explore the operation and dynamic processes of the kind set above ».

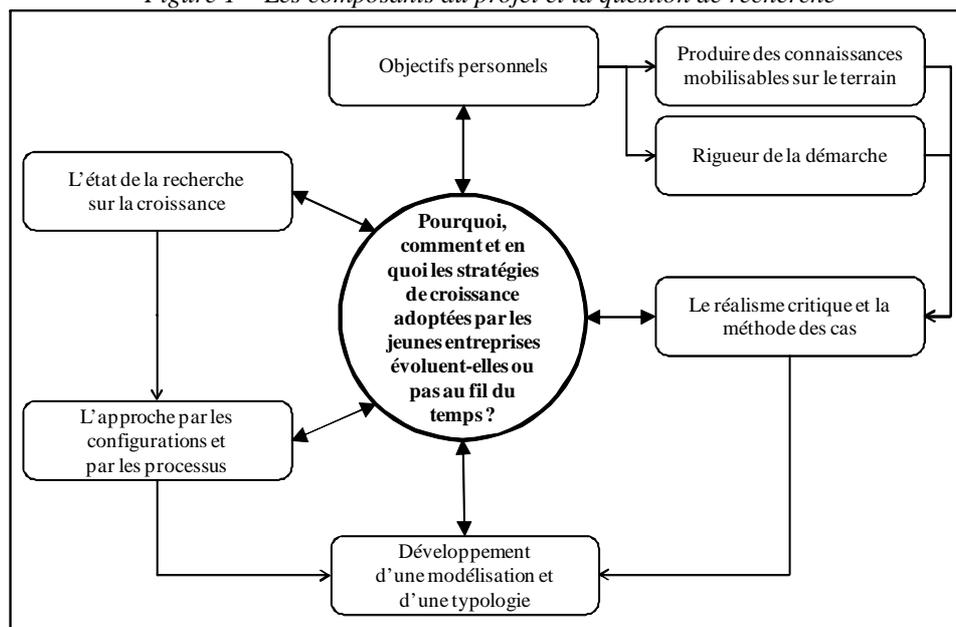
³² Notre traduction libre de : « The researchers must isolate meaningful elements that lead to the outcome and then derive a narrative process story that ties these elements into a coherent whole. As we move from surface observations of process events toward a process theory, we move from description to explanation ».

³³ Notre traduction libre de : « The empirical domain consists of what we experience, directly or indirectly. It is separated from the actual domain where events happen whether we experience them or not ».

³⁴ Notre traduction libre de : « Time and process are taken into account wherever possible ».

³⁵ Notre traduction libre de : « It is argued that a number of forces restrict organizational variety and help give rise to configurations. These are called imperatives because they drive many elements of a configuration, are most resistant to change and probably must change before most meaningful transformations can take place ».

Figure 1 – Les composants du projet et la question de recherche



2. CONTRIBUTION

Le principal objectif de cette recherche était d'améliorer notre compréhension de la dynamique sous-jacente à l'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises. Au fil de cette recherche, nous avons produit une série de propositions et résultats qui y participent. Nous débiterons cette section en revenant sur les principales contributions de notre projet. Nous répondrons à la principale question de recherche dans le cas des jeunes entreprises de service informatique (en abrégé, JESI). Pour rappel, cette question est « Pourquoi, comment et en quoi les stratégies de croissance adoptées par les jeunes entreprises évoluent-elles ou pas au fil du temps ? ». Nous finirons en examinant dans quelle mesure cette réponse est généralisable à une population plus large.

2.1 Principales contributions de l'ensemble du projet

La contribution de notre recherche à la compréhension de la croissance des jeunes entreprises est composée de cinq éléments complémentaires. Le premier est une analyse synthétique de la littérature sur la croissance des jeunes entreprises (chapitre 1). Celle-ci passe en revue sept courants de recherche, souligne leurs contributions et met en évidence leurs limites. L'analyse démontre surtout que ces courants se complètent et doivent être combinés, suivant une approche contingente et/ou configurationnelle, pour constituer le socle de notre compréhension du phénomène complexe qu'est la croissance. Ce faisant, elle répond très concrètement aux appels de plus en plus fréquents mais peu spécifiques en faveur d'une meilleure connexion entre les recherches empiriques et les bases théoriques existantes.

Le deuxième élément consiste en une modélisation qui combine les approches par les configurations et par les processus (chapitre 2) pour relever les défis d'intégration et de prise en compte de la dimension

temporelle qui doivent être mieux intégrés dans la recherche en entrepreneuriat en général et dans celle sur la croissance des jeunes entreprises en particulier. Elle s'inscrit dans la ligne des publications qui recommandent l'adoption de l'approche configurationnelle et le recours à la théorie des processus pour mieux comprendre les dynamiques qui animent les situations entrepreneuriales. La modélisation propose un cadre conceptuel inédit qui permet de mieux comprendre l'hétérogénéité des trajectoires de croissance et l'évolution discontinue des stratégies de croissance des jeunes entreprises, des phénomènes régulièrement observés par les chercheurs en entrepreneuriat mais insuffisamment expliqués à ce jour.

Le troisième élément est une typologie des configurations stratégiques des JESI (chapitre 3). Rappelons que cette population a été choisie car elle représente un exemple type de jeunes entreprises soumises à des choix stratégiques très diversifiés. Bien entendu, cette typologie représente le volet configurationnel de la contextualisation de la modélisation évoquée ci-avant au cas des JESI. Il convient de souligner que le fait de proposer une typologie, et non une taxonomie, est une contribution originale et importante dans la mesure où la recherche actuelle compte peu de propositions de ce type alors que leur portée théorique permet une meilleure compréhension du phénomène étudié et ce, surtout au niveau de contributions théoriques de type intermédiaire (ou 'middle range'). Nous y reviendrons au point 3.3.

Le quatrième élément est une liste de cinq processus (chapitre 3) qui influencent l'adoption des configurations stratégiques dans le cas des JESI. Elle complète naturellement la typologie dans le cadre de la contextualisation de la modélisation. Le fait de combiner plusieurs processus pour expliquer l'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises est une contribution importante pour mieux comprendre l'hétérogénéité des trajectoires qui reposent encore trop souvent sur des modèles prévoyant des étapes successives suivant une logique immuable de type 'cycle de vie'.

Le cinquième élément est composé des cinq études de cas (chapitres 2 et 3) qui offrent une première validation de la pertinence des propositions qui précèdent. En effet, alors que ces cinq entreprises adoptent des stratégies successives à des rythmes différents, ces dernières sont chaque fois associables à des configurations fortement différentes (dont tous les éléments changent) dont les évolutions de l'une à l'autre peuvent être comprises en combinant un nombre limité de processus sous-jacents.

2.2 Réponse à la question de recherche dans le cas des jeunes entreprises de service informatique

Les différents éléments évoqués ci-dessus permettent d'articuler une réponse complète à la principale question de recherche. Cette section est consacrée aux JESI. Nous verrons à la suivante dans quelle mesure elle se prête à une généralisation. Pour plus de clarté, nous décomposons notre réponse en cinq temps qui correspondent à une décomposition de la question.

Premièrement, en ce qui concerne les raisons du changement de stratégies de croissance des JESI, c'est-à-dire le 'pourquoi ?', nous proposons au chapitre 2 que ces stratégies doivent constamment veiller à la mise en cohérence de cinq éléments, à savoir :

1. le profil de l'entrepreneur : ses compétences techniques et managériales, ses motivations et sa perception des conséquences de la croissance ;
2. les activités de l'entreprise qui traduisent la saisie de l'opportunité : importance relative de la prestation de 'services', du développement de 'logiciels' et choix d'un mode de distribution direct ou indirect ;
3. les ressources mobilisées ou normalement mobilisables : moyens financiers, ressources humaines et propriété intellectuelle ;
4. la structure organisationnelle : centralisation de la prise de décision, structuration verticale ou horizontale, taille de l'organisation ;
5. l'environnement : profil de la cible commerciale, intensité de la concurrence, rapidité du changement,...

Deuxièmement, au niveau du déroulement de ces changements, c'est-à-dire le 'Comment ?', nous suggérons, également au chapitre 2, que la mise en cohérence des différents éléments s'accompagne d'une logique à moyen ou long terme de changements disruptifs. En effet, le principe de cohérence implique qu'une modification significative et non anticipée au niveau d'un élément entraîne la modification des autres. Les jeunes entreprises passent donc par des 'configurations' successives qui ne sont modifiées que quand leur cohérence disparaît et restent stables le reste du temps.

Troisièmement, sur le plan du contenu des stratégies de croissance, c'est-à-dire leur 'En quoi ?', la typologie développée au chapitre 3, montre que les JESI tendent à adopter au fil du temps quatre grands types de stratégie de croissance :

1. l'approfondissement sur le marché initial ;
2. la diversification des domaines de compétences ('practices') ;
3. l'internationalisation (en restant sur le même domaine de compétences) ;
4. le développement d'une activité d'édition de logiciels.

Chaque configuration adoptée par les JESI est associable à l'une d'entre elles. Il convient toutefois de noter que d'une part, les stratégies 2 et 3 correspondent à une même configuration et, d'autre part, que l'adoption d'une stratégie incluant une activité de développement de logiciels implique des modifications bien plus profondes de l'entreprise que les autres stratégies. Elle est donc plus difficile à réussir.

Quatrièmement, en ce qui concerne le fait d'adopter une stratégie, il importe de rappeler la conception de la stratégie que nous avons retenue pour ce projet. Gilbert, McDougall & Audretsch (2006) soulignent que les recherches existantes sur la croissance ont bien mis en avant l'importance des décisions de l'entrepreneur à propos de celle-ci. Ils indiquent : « Ces constatations en ont amené plus d'un à en conclure que la décision de faire grandir une entreprise est sans doute la première et la

principale décision stratégique que doivent prendre tous les entrepreneurs (p.929)³⁶ ». Notre conception de la stratégie, ou plus précisément du choix d'une voie de croissance, s'inscrit dans cette perspective. Elle repose donc sur une définition de la stratégie associée à la prise de décisions délibérées en vue d'atteindre un objectif estimé avantageux, qui touchent à toutes les composantes de l'entreprise, qui portent sur le long terme et qui sont faiblement réversibles. Néanmoins, il faut rappeler que cette approche est restrictive. En effet, si on se réfère par exemple aux '5 Ps' de Mintzberg (1987) qui distingue la stratégie en tant que plan intentionnel ('Plan'), en tant que modèle de réalisation ('Pattern'), en tant qu'atteinte d'un positionnement (i.e. Position), en tant que formulation d'une vision (Perspective) ou en tant que stratagème (Ploy), il est clair que la conception retenue ici tend à minimiser, sans pour autant les rejeter, les deuxième et cinquième conceptions et néglige de ce fait les notions de stratégie incrémentale (Quinn, 1981) ou émergente (Mintzberg, 1994) ou 'chemin faisant' (Avenier, 1999).

Enfin, cinquièmement, en ce qui concerne la dimension évolutive des stratégies de croissance des JESI, nous proposons que leur évolution n'est pas uniquement liée au temps et à ses effets directs. En effet, elle résulte également de l'activité de plusieurs processus qui agissent sur les éléments influençant la stratégie (chapitre 3). Sur base de nos connaissances actuelles, cinq processus semblent devoir être pris en compte :

1. la tension inhérente au choix de l'entrepreneur de faire grandir ou non son entreprise ;
2. l'évolution de l'accueil réservé par le marché à son offre (ou 'market acceptance') qui tient compte de l'évolution de la conjoncture économique et le cycle de vie des technologies ;
3. l'évolution de l'accueil réservé par des investisseurs externes éventuellement capables de soutenir le développement de l'entreprise (ou 'investor acceptance') qui tient également compte de la conjoncture économique et du cycle de vie des technologies ;
4. la nécessité de structurer progressivement l'organisation interne de l'entreprise ;
5. le cycle continu de définition, mise en œuvre, évaluation et correction de la stratégie de l'entreprise.

A l'heure actuelle, nous ne sommes toutefois pas en mesure d'affirmer que cette liste est complète ou d'expliquer comment s'organise une éventuelle hiérarchie entre ces processus.

2.3 Possibilité de généralisation de la réponse

La réponse fournie dans la sous-section précédente nous semble dans une large mesure généralisable à toutes les jeunes entreprises. En effet, les cinq éléments utilisés pour décrire les configurations, la notion de cohérence entre eux, la nature disruptive des changements de configuration, l'influence de multiples processus et la possibilité d'identifier des stratégies de croissance génériques, ne sont pas spécifiques aux JESI. De fait, dans notre travail, seul le chapitre 3 leur est spécifique.

³⁶ Notre traduction libre de : « These findings have led many to conclude that deciding to grow the firm is the first and foremost strategic decision all entrepreneurs must make ».

Concrètement, si nous ne pensons pas que la typologie et la liste des processus soient généralisables telles quelles, nous estimons que leur opérationnalisation dans d'autres secteurs d'activités n'est pas problématique. Pour ce faire, il conviendra de prêter attention à trois aspects. Premièrement, la liste des variables utilisées pour décrire les idéaux-types doit être adaptée. Par exemple, la question de l'infrastructure (c'est-à-dire la localisation, les équipements, ...) est peu importante dans les JESI et nous ne l'avons donc pas reprise dans la description des idéaux-types. Elle est par contre essentielle dans des secteurs aussi différents que les biotechnologies ou la distribution. De même, le rythme de l'évolution de l'environnement sera significativement plus lent, et donc moins pertinent, dans des secteurs traditionnels alors qu'il sera encore plus rapide, et donc d'autant plus important, dans l'économie de l'internet. Deuxièmement, il est évident que la liste des processus à considérer est également sensible aux différences sectorielles. Par exemple, l'importance de la dynamique de fonctionnement du marché s'exprimera dans des termes fondamentalement différents selon qu'on s'intéresse à des secteurs dont les cycles conjoncturels sont longs (par ex. l'immobilier ou le secteur pharmaceutique) ou courts (de façon générale les technologies de l'information). De même, l'évolution de la disponibilité des modes de financement peut se révéler critique dans des secteurs très risqués (par ex. l'audiovisuel) alors qu'il est moins influent dans des secteurs matures (par ex. la distribution). Troisièmement, au niveau des stratégies de croissance elles-mêmes, leur nature exacte est forcément contingente. Par exemple, le développement d'une franchise sera une stratégie à introduire si on s'intéresse au commerce de détail. Toutefois, il nous semble que l'approche générique proposée par Roberts (2003) qui, pour rappel, distingue diversification de l'offre, diversification géographique et approfondissement de l'activité sur les marchés actuellement exploités, constitue un point de départ pertinent. De même, la tension entre l'adoption d'un modèle d'affaires centré sur la prestation de conseil ou sur l'édition d'un logiciel renvoie à la question plus générale d'un modèle orienté vers la production/commercialisation d'un produit ou d'un service.

Au-delà du champ de l'entrepreneuriat, il nous semble que de nombreux éléments de notre réflexion trouvent à s'appliquer dans toutes les entreprises qui envisagent une modification de leur modèle d'affaires. Pour rester dans la ligne du chapitre 3, le passage d'un modèle orienté produit vers un modèle orienté service est bien connu en informatique avec, par exemple, les mutations d'IBM, de Hewlett Packard ou de Siemens. Au-delà de ce secteur, l'ajout d'une offre de services à une offre de produits se retrouve encore dans d'autres secteurs tels que, par exemple, l'automobile où les constructeurs s'efforcent aujourd'hui de reprendre la main sur la gestion de l'entretien ou l'immobilier de vacances où les promoteurs développent des activités de gestion des biens vendus. En effet, très souvent, les activités de service sont moins volatiles que les activités de vente de produits.

Bien entendu, les éléments à considérer pour décrire les configurations adoptées par de plus grandes entreprises doivent être repensés. Il s'agira par exemple de tenir compte de la distinction entre actionnaires et managers, de l'hétérogénéité des portefeuilles d'activités et de ressources qui

s'expriment très différemment dans les grandes entreprises. Plus réalistement, l'approche proposée dans cette thèse sera certainement plus facilement adoptée au niveau de l'analyse d'une business unit qui présente plus de similitudes avec les jeunes entreprises et encore plus facilement adoptée pour l'analyse de projet d'essai.

3. IMPLICATIONS

Dans la mesure où notre niveau d'analyse est la stratégie individuelle des entreprises, notre recherche a essentiellement des implications pour le monde académique et pour les praticiens. Nous les abordons en quatre temps en distinguant les implications sur le plan méthodologique, sur le plan théorique, sur le plan empirique et sur le plan de la pratique.

3.1 Sur le plan méthodologique

L'objectif initial de cette recherche n'était pas de s'intéresser à des questions de type ontologique, épistémologique et méthodologique. Néanmoins, en cherchant à mieux comprendre un phénomène complexe et à viser des implications à la fois théoriques et pratiques, nous avons posé une série de choix qui nous ont mené à adopter le réalisme critique (c'est-à-dire la recherche des mécanismes et structures invisibles mais réelles qui permettent de comprendre ce qui est observable empiriquement), une démarche globalement abductive (voir ci-après) et finalement une méthodologie qualitative. En prenant un peu de recul, nous estimons que notre travail peut être considéré comme une expérience démontrant l'intérêt et la faisabilité de combiner ces approches encore rarement adoptées conjointement.

Plus précisément, la séquence consistant à développer une proposition de type théorique (les réalistes critiques parlent d'abstraction et de conceptualisation) et de la faire suivre d'une première validation ou corroboration par des études de cas intensives (Sayer, 1984/1992) est intéressante pour développer des connaissances utiles tant pour le monde scientifique que pour les praticiens. En effet, elle force à manipuler des construits plus directement opérationnalisables et à les confronter à une audience non familiarisée avec des concepts théoriques parfois trop difficilement accessibles. De même, le fait de développer d'abord une modélisation générale puis de l'opérationnaliser dans un contexte plus restreint, choisi pour son caractère représentatif, est intéressant pour développer des connaissances qui seront ensuite plus facilement généralisables.

Sur un autre plan, la construction d'une modélisation peut être considérée comme une voie vers l'intégration de connaissances existantes et donc une meilleure compréhension du phénomène étudié. Il nous semble important de souligner que le caractère holistique et dynamique de la modélisation s'appuie sur des approches (c'est-à-dire celles par les configurations et les processus) qui possèdent elles-mêmes un fort caractère intégratif. En d'autres termes, notre recherche suggère une démarche théorique de type 'bottom-up' où les fondations doivent être choisies en fonction de leur capacité à supporter la suite de la construction. Toujours au niveau de la modélisation, le fait de distinguer un

volet synchronique et un volet diachronique force à une meilleure compréhension du phénomène et confirme la pertinence de cette façon de faire suggérée par les partisans d'une approche systémique de la gestion des entreprises en général et de l'entrepreneuriat en particulier.

Enfin, la construction de la typologie du chapitre 3, étape par étape, constitue une méthodologie qui permet aussi d'organiser une forme d'intégration des connaissances par accumulation de couches successives.

Pour conclure sur le plan méthodologique, il nous semble intéressant de revenir sur le réalisme critique et ré-analyser en quoi et dans quelle mesure cette thèse s'inscrit dans ce paradigme épistémologique.

Pour ce faire, nous reprenons quelques intitulés du Tableau 1 de notre introduction³⁷.

- Nature de la réalité : Notre modélisation repose bien sur des 'couches' (les réalistes critiques distinguent successivement les objets, les structures, les mécanismes et les événements). En effet, nous introduisons progressivement : les éléments caractérisant les configurations (objets), la notion de cohérence des configurations (structures), les processus types (mécanismes) et l'adoption de stratégies de croissance (événements).
- Rôle de la théorie existante : Elle est très clairement à l'origine de notre conceptualisation. Notons qu'une approche réaliste critique pure aurait sans doute conduit à adopter un protocole de recherche type 'théorie enracinée' ('grounded theory').
- Fiabilité : Le travail de conceptualisation (c'est-à-dire la modélisation et la construction de la typologie) est expliqué aussi clairement que possible. De même, les protocoles des études de cas sont aisément reproductibles.
- Euristique : Les définitions de l'abduction varie d'une source à l'autre. Nous la comprenons ici globalement comme la combinaison d'une approche inductive lors de la phase de conceptualisation (ainsi, sous certains aspects, notre démarche peut être qualifiée d'interprétativiste) puis déductive lors de la phase d'évaluation (ainsi, sous d'autres aspects, notre démarche peut être qualifiée de positiviste).
- Position du chercheur : Notre influence est indéniable dans les phases de conceptualisation mais s'efforce d'être inexistante dans les études de cas.

Sur base de cette analyse, nous considérons qu'une dernière implication purement méthodologique de notre recherche est la confirmation de l'intérêt de recourir au réalisme critique pour développer une meilleure compréhension de la gestion des entreprises.

³⁷ Pour éviter des répétitions, nous ne les reprenons pas tous.

3.2 Sur le plan théorique

Dans son ensemble, notre recherche est un plaidoyer, aussi objectif et rigoureux que possible, en faveur de l'approche par les configurations et sur la possibilité de la combiner avec celle par les processus afin de répondre aux difficultés actuelles de la recherche sur la croissance des jeunes entreprises et, de façon plus générale, de l'entrepreneuriat. Celui-ci implique qu'il n'est plus satisfaisant de chercher à comprendre la croissance des jeunes entreprises à l'aide de modèles qui se fondent sur l'analyse de l'impact individuel d'un nombre limité de variables. De même, du fait des discontinuités, une attention accrue doit être attachée à l'horizon temporel des recherches. Vue de façon plus générale, notre recherche reconnaît la complexité du phénomène entrepreneurial et la nécessité d'apporter une approche de type systémique que les configurations et les processus aident à modéliser.

En d'autres termes, notre travail participe à combler le 'vide théorique' (Avenier, 2008) que nous évoquions en introduction. A l'heure où la communauté des chercheurs en entrepreneuriat plaident pour le recours aux approches par les configurations et les processus, notre modélisation et notre typologie alimentent un débat théorique en le rendant plus précis. Bruyat (1993) indiquait modestement qu'« Une proposition, même malhabile, a du moins le mérite d'exister (p.176) ». Si nos travaux pouvaient avoir le même écho que les siens et susciter les mêmes débats, nous aurons certainement fait œuvre utile ! Plus simplement, nous espérons qu'une communauté de chercheurs adhérera à notre approche et participera à son développement.

Notre projet répond également à une série d'appels visant à ne pas enterrer trop rapidement les approches de type cycle de vie qui restent à l'heure actuelle le référentiel le plus utilisé pour les études longitudinales. Il s'agit en fait de remédier aux lacunes de cette approche (pour rappel, la faible prise en compte de variables liées à l'environnement, l'existence d'un nombre prédéfini de phases, l'obligation de passer par chacune d'elles et le recours à une seule logique 'par étapes' pour expliquer le passage de l'une à l'autre) en adoptant une approche systémique basée sur les configurations et les processus qui permettent précisément de rencontrer leurs lacunes.

3.3 Sur le plan empirique

La nature conceptuelle de notre recherche limite naturellement ses implications au niveau empirique. Néanmoins, notre modélisation, notre typologie et les études de cas participent à la littérature sur la diversité des trajectoires de croissance et permettent de l'enrichir. Afin de mettre en évidence cette complémentarité, nous comparons, à titre illustratif, notre typologie à la taxonomie présentée par Biga Diambeidou (2008) car celle-ci constitue à nos yeux une des contributions les plus abouties à ce jour. Ainsi, dans un premier temps, cette recherche repose sur l'identification de quatre configurations qui se distinguent en fonction de la dotation en ressources financières de l'entreprise et sa performance. Ces configurations sont nommées 'Seeds' (fortes ressources, faible performance), 'Stars' (fortes

ressources et performance), ‘Boutiques’ (faibles ressources, forte performance) et ‘Questions’ (faibles ressources et performance). Si on les rapproche des idéaux-types présentés au chapitre 3, on aboutit à assimiler P0 et P1 (soit, en simplifiant, les premières configurations d’un petit éditeur de logiciels) à ‘Seeds’, S1 et S2 (en simplifiant, les premières configurations d’une petite ou moyenne société de services) à ‘Boutiques’, P2 et P3 (en simplifiant, les éditeurs de logiciels de taille moyenne ou grande) à ‘Stars’ alors que S3 (en simplifiant une plus grande société de service) se situe entre ‘Boutiques’ et ‘Stars’. Bien entendu aucun idéal-type ne correspond à la configuration ‘Questions’ qui représente des entreprises dans une situation difficile. Dans un second temps, Biga Diambeidou (2008) propose sept trajectoires de croissance entre ces quatre configurations. Le tableau 1 propose une réinterprétation de ces trajectoires à la lumière de notre recherche en se limitant au secteur informatique. Notons que nous n’ouvrons pas ici un débat sur l’influence du choix des métriques retenues pour le développement de la taxonomie car il sort de notre propos.

Tableau 1 – Interprétation de la taxonomie de trajectoires de croissance de Biga Diambeidou (2008)

Trajectoires	Commentaires de Biga Diambeidou (2008)	Notre interprétation pour les sociétés de services informatiques et les éditeurs de logiciels
Constant au niveau ‘Seeds’	Entreprise ayant levé du capital et atteignant le point d’équilibre	Le cas des jeunes éditeurs de logiciels dont les dirigeants se contentent d’une activité profitable au niveau local ou dont le produit ne convient qu’à un petit nombre de clients aux besoins très spécifiques. Il s’agit sans doute d’entreprises qui restent focalisées sur la R&D. Les processus dominants : ‘investor acceptance’ positive puis ‘market acceptance’ limitée.
Constant au niveau ‘Stars’	« Gazelle »	Vraisemblablement le cas des sociétés de services configurées pour un développement international rapide et portées par un environnement très favorable. La même approche pour les éditeurs de logiciels est envisageable mais surprenante en termes de phasage. Les processus dominants : ‘volonté de grandir’ et ‘market acceptance’.
Constant au niveau ‘Boutiques’	Société de service profitable	Typiquement les petites sociétés de services informatiques dont les dirigeants ne souhaitent pas la croissance. Le processus dominant : absence de volonté de grandir.
Constant au niveau ‘Questions’	Société en difficulté chronique	Ce cas ne devrait pas exister ! Il correspond sans doute à des sociétés mal nées dont les dirigeants tirent quelques moyens de subsistance et s’en satisfont au détriment d’une certaine logique économique.
Transition de ‘Seeds’ à ‘Questions’	Entreprise ayant levé du capital mais ne parvenant pas à atteindre l’équilibre	Le cas des jeunes éditeurs de logiciels qui ne parviennent pas à percer faute de reconnaissance de leur offre par le marché. Ces entreprises semblent condamnées à disparaître à terme. Les processus dominants : ‘investor acceptance’ positive puis ‘market acceptance’ négative.
Transition de ‘Seeds’ à ‘Boutiques’	Entreprise ayant levé du capital mais qui réduit ses ambitions	Le cas des éditeurs de logiciels qui ne parviennent pas à percer mais se réorientent vers la prestation de services au niveau local pour survivre. Les processus dominants : ‘investor acceptance’ positive et évolution de la stratégie et ‘market acceptance’ positive.
Transition de ‘Seeds’ à ‘Stars’	Entreprise qui se développe et devient profitable	Le cas des éditeurs de logiciels qui rencontrent un succès progressif et significatif. Les processus dominants : volonté de grandir et ‘investor acceptance’ positive suivie de ‘market acceptance’ positive.

Il est intéressant de noter que la taxonomie n’inclut pas le cas d’une transition de ‘Boutiques’ vers ‘Stars’ alors que, selon nous, elle correspond au cas d’entreprises de services qui se réorientent vers l’édition de logiciels ou parviennent à devenir très profitables. Il est vrai que ces cas de changement de

la nature des activités de l'entreprise demeurent rares et sont vraisemblablement marginalisés dans une approche quantitative. Une autre difficulté de la comparaison provient, malheureusement, du fait que la gamme de variables utilisées pour construire la taxonomie ne permet pas de mobiliser toutes les variables utilisées dans notre typologie. Vu de manière plus critique et sur un plan théorique, nous estimons que l'approche retenue par Biga Diameidou (2008) est, du fait des données utilisées, fortement influencée par l'approche par les ressources. Elle privilégie donc un processus téléologique de mise en œuvre de la stratégie au départ de celles-ci (par ailleurs idéalement conçue constante à travers le temps). Ce faisant, elle néglige d'autres explications de la croissance basées sur la motivation des entrepreneurs, l'évolution des activités, la structure organisationnelle et l'influence de l'environnement.

Le tableau 2 illustre néanmoins parfaitement la complémentarité des deux approches. En effet, la typologie permet d'enrichir l'analyse de la taxonomie (validité interne) alors que celle-ci crédibilise la typologie (validité externe). Il montre bien pourquoi nous estimons, de façon plus générale, que notre recherche a des implications pour la définition de futures études quantitatives et sur la façon dont celles-ci doivent élargir les variables prises en compte et inclure des mesures d'activités de différents processus.

3.4 Sur le plan de la pratique

Covin & Slevin (1998) indiquent : « Les entreprises à croissance rapide (qui représentent ce que les projets entrepreneuriaux tendent à devenir) sont souvent confrontées à de graves problèmes d'incongruité qu'elles gèrent de manière ponctuelle et non intégrée. Il en résulte un état permanent de turbulence interne [...]. [...] Elles peuvent atténuer la présence et les effets négatifs de ces turbulences en réduisant le laps de temps nécessaire au passage d'une configuration plus viable et plus cohérente sur le plan interne à une autre (p.64)³⁸ ». Bien qu'il reste un travail de 'traduction', de vulgarisation et de généralisation à réaliser, la modélisation et la typologie présentées aux chapitres 2 et 3 permettent de mieux comprendre la difficulté de l'exercice qui attend l'entrepreneur désireux de faire grandir son entreprise et/ou son conseiller. Sur ce plan, notre recherche répond précisément à l'appel de Lichtenstein & Lyons (2008) qui, après avoir analysé 26 modèles de cycle de vie, affirment : « [...] nous avons besoin d'un nouveau modèle qui est multidimensionnel à travers les phases de développement de l'entreprise et relie clairement celles-ci de telle sorte que la position d'une

³⁸ Notre traduction libre de : « In rapid growing-firms, which successful entrepreneurial firms tend to be, the problem of incongruity are often particularly severe and frequently handled in an ad hoc and non-integrated fashion. This creates an ongoing state of internal turmoil [...]. [...] The presence and negative effects of this turmoil can be reduced if firms can reduce the time associated with moving to more viable and internally consistent gestalts ».

entreprise puisse être bien évaluée afin de guider son développement de manière efficace et pratique (p. 241)³⁹ ».

En effet, concrètement, notre recherche pose les fondations d'un nouveau cadre analytique qui se présentera en trois volets.

Le premier volet sera statique et introduira :

- les cinq éléments influençant directement la stratégie de l'entreprise : l'entrepreneur, la nature des activités, les ressources disponibles (ou mobilisables), la structure organisationnelle et l'état de l'environnement ;
- les natures des relations qui les unissent à l'entrepreneur aux quatre autres éléments à travers l'attention constante envers les opportunités, le maintien d'une culture entrepreneuriale dans l'entreprise, la créativité / l'innovation et une attention particulière à la gestion des ressources les plus précieuses ;
- la notion de cohérence entre tous les éléments ;
- les stratégies génériques envisageables : accentuation des activités actuelles, diversification de l'offre / des activités, diversification géographique.

Le deuxième volet sera dynamique et mettra en évidence :

- le processus stratégique consistant à définir, mettre en œuvre puis évaluer et corriger la stratégie ;
- les processus qui influencent les éléments : 'market acceptance', 'investor acceptance', évolution des objectifs de l'entrepreneur, nécessité d'adapter la structure organisationnelle ;
- la nécessité de changer les cinq éléments lors de chaque changement de stratégie

Le troisième volet pourra être plus spécifique pour autant que l'on dispose d'une typologie comparable à celle développée pour les JESI au chapitre 3. Dans ce cas, il sera possible de comparer la situation de l'entreprise à des idéaux-types pour ensuite analyser les raisons et éventuelles conséquences d'écarts tant positifs que négatifs par rapport à ces derniers. Bien entendu, ces derniers points seront fonction de l'attrait de l'entrepreneur pour l'une ou l'autre stratégie de croissance.

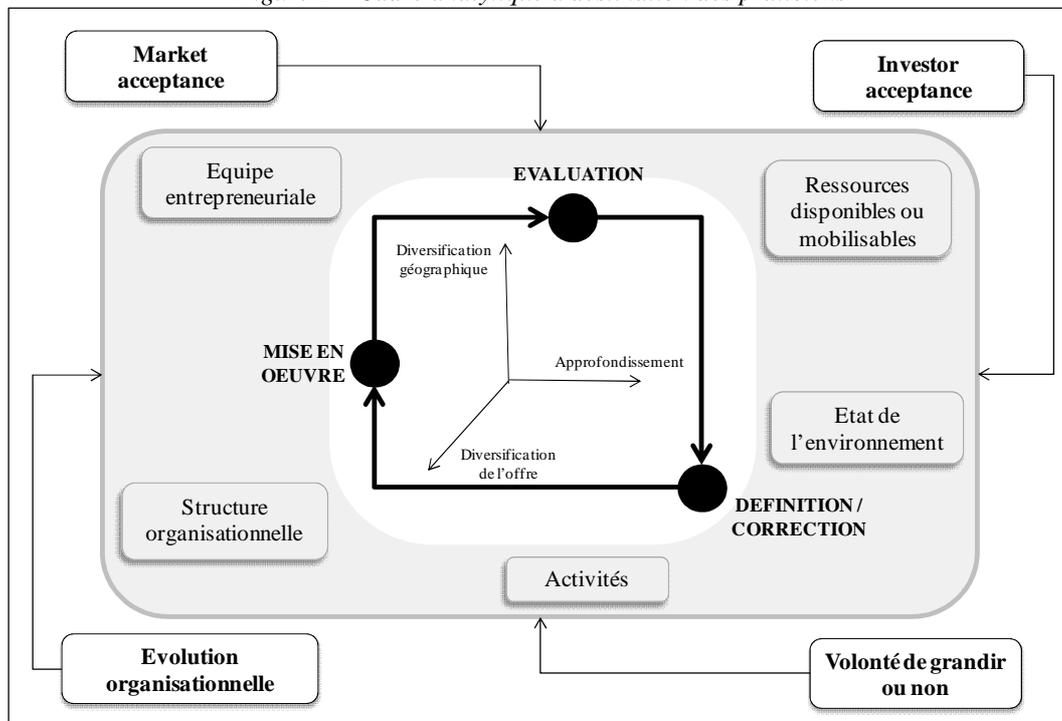
Le cadre analytique aidera alors l'entrepreneur à identifier les conditions nécessaires à la réussite et à anticiper les implications futures de ses choix. Il le guidera pour répondre aux questions suivantes :

- A quoi dois-je être attentif pour maintenir la cohérence de la stratégie de mon entreprise ? Quelles sont les évolutions probables et quelles en seraient les conséquences ?
- Quelles sont les stratégies envisageables pour développer l'entreprise ? Quelles en sont les facteurs-clés du succès et les conséquences ?
- Quelles décisions faudra-t-il prendre pour orchestrer l'évolution souhaitée ?

³⁹ Notre traduction libre de : « [...] a new model is needed that is multidimensional across stages and clearly bounds these stages so that a company's position can clearly be assessed in order to facilitate efficient and effective business development ».

A titre indicatif, la figure 2 introduit une première tentative de représentation graphique⁴⁰ des volets 1 et 2 du cadre analytique.

Figure 2 – Cadre analytique à destination des praticiens



En d'autres termes, l'approche consiste à proposer aux praticiens une boîte à outils plus sophistiquée que les modèles de type cycle de vie en introduisant plus de variables, plus de forces influençant celles-ci et plus de diversité dans les choix stratégiques. Notons toutefois, qu'il ne s'agira 'que' d'une boîte à outils et non d'un modèle doté d'un quelconque caractère prescriptif ou prédictif. Ainsi, si notre ambition à l'entame de ce projet était de 'tout expliquer', nous nous limitons, à ce stade, à aider à comprendre.

Ainsi, en remplaçant 'création d'activité' par 'croissance', nous pourrions reprendre intégralement Fayolle (2003b) qui affirmait « [...] une finalité possible de l'étude (statique et dynamique) des processus de création d'activités serait d'accroître la compréhension de l'action des praticiens

⁴⁰ En termes graphiques, il reste un travail d'imagination à fournir pour aboutir à une représentation plus facilement mémorisable mais aussi plus naturelle. En effet, s'il est théoriquement logique de mettre tous les éléments d'un système sur pied d'égalité et de présenter la stratégie comme le lien entre des éléments internes (par exemple l'équipe entrepreneuriale ou la structure organisationnelle) et externes (typiquement l'environnement), il serait préférable de donner des formes distinctes à des objets aussi différents que l'environnement (qui est purement externe à l'entreprise) ou les aspirations de l'équipe entrepreneuriale (qui relève parfois de choix de vie privée). Nous pourrions par exemple penser à une représentation basée sur une sorte d'ensemble végétal (déplaçable et protéiforme) dont le sol serait l'environnement, les activités seraient les racines, le tronc serait la structure organisationnelle, la sève serait les ressources et l'abondance du feuillage serait la représentation de la volonté de croissance des entrepreneurs. L'image d'ensemble représenterait alors la stratégie.

impliqués (cela revient à rendre les acteurs plus ‘intelligents’ dans ces situations complexes) et d’améliorer l’efficacité des pratiques de gestion et la performance des processus (p.29) ».

Notre travail permet de développer des recommandations plus claires et mieux argumentées à destination des entrepreneurs au niveau de :

- La nécessité de considérer la cohérence de chaque configuration de façon dynamique et de ne pas uniquement raisonner en termes d’un cycle de vie plus ou moins continu ;
- la logique disruptive à moyen ou long terme des stratégies de croissance et ce, à plus forte raison encore, si la croissance est rapide ;
- au-delà des enjeux liés à la maîtrise de la croissance d’une activité donnée, la grande difficulté de changer de modèle d’affaires. Le cas des JESI doit ici être considéré comme exemplatif.

Ces éléments gagneront à être développés des articles à orientation résolument pratique qui sortent du cadre de ce travail.

Pour conclure sur les implications pratiques de notre recherche, il nous semble opportun d’évoquer l’anecdote suivante. Lors de la conduite d’une des études de cas, Didier de Callatay, fondateur de Callatay & Wouters, nous a très tôt affirmé que : « Derrière l’apparente régularité de notre croissance se cachent quatre grandes décisions stratégiques qui ont impacté presque toutes les dimensions de l’entreprise »⁴¹. Après analyse des résultats du cas, il s’est avéré, primo, que ces décisions correspondaient aux changements de configuration que nous avons observés, secundo, que les configurations se rapprochaient des idéaux types que nous avons construits et, tertio, que ces décisions s’inscrivaient en réponse à des problématiques très différentes (voir chapitre 3).

Bien entendu, notre approche ne permet pas de dire de dire si une stratégie sera couronnée de succès, si les dirigeants sont a priori compétents ou si les clients seront au rendez-vous. Néanmoins, cette brève anecdote laisse bien à penser que notre modélisation et notre typologie peuvent déjà éclairer de façon pertinente le champ des possibilités offertes à d’autres entrepreneurs désireux de développer leur entreprise dans le même secteur.

4. LIMITES

Notre recherche souffre bien entendu de limites que nous avons résumées en deux volets. Le premier est propre à la démarche que nous avons suivie et aux choix que nous avons posés. Ces points ont déjà été abordés dans les trois principaux chapitres mais nous reprenons ici les plus importants.

⁴¹ Plus précisément, les quatre décisions portaient respectivement sur la mise en place d’une première structure organisationnelle formalisée, sur la création d’une équipe dédiée à la recherche et au développement pratiquement en même temps que la création d’une première filiale à l’étranger, sur l’ouverture du capital à des investisseurs en capital-risque et sur la nomination d’un nouveau CEO.

Ainsi :

- Du fait du caractère essentiellement conceptuel et exploratoire de ce travail, il se matérialise par des propositions forcément provisoires et amenées à évoluer au fil de futures recherches.
- Sur le plan épistémologique, l'adoption du réalisme critique dans les sciences de gestion est un phénomène récent. Il manque donc encore de repères clairs. Nous avons également vu que notre démarche était de type abductive alors que, poussée plus loin tant vers l'amont que vers l'aval, elle aurait pu être de type réductive.
- Sur le plan théorique, la modélisation et la typologie souffrent de faiblesses directement héritées des approches par les configurations et les processus. Concernant les configurations, il convient de rappeler que l'existence même d'idéaux-types, la possibilité de reconnaître des configurations hybrides, l'opérationnalisation de la notion de cohérence ou la nature disruptive du changement qu'elle implique font l'objet de vives polémiques. Concernant les processus, les difficultés proviennent surtout du caractère émergent de ce type de recherches. Ainsi, la nature exacte, le nombre et l'éventuelle hiérarchie des processus à prendre en compte restent des inconnues.
- Il faut rappeler que la notion de stratégie retenue pour cette recherche tend à accentuer son caractère intentionnel et à adopter une perspective à moyen ou long terme alors qu'une conception plus émergente, à plus court terme, doit également être prise en compte. Sur la même ligne, il est évident que nos travaux favorisent l'analyse de changement disruptif à moyen ou long terme au détriment de changement adaptatif à plus court terme.
- Toujours sur le plan théorique, il convient de rappeler qu'il n'existe que peu de recommandations pour le développement de typologies. De même, de façon plus générale, alors que les appels en faveur d'approches intégrées se multiplient, les indications méthodologiques pour organiser ce type de travail sont presque inexistantes.
- Sur le plan empirique, malgré des protocoles de recherche aussi rigoureux que possible, la conduite d'études de cas rétrospectives génère des difficultés de mémorisation, de réinterprétation, de réattribution, ... Il est évident que des recherches en temps réels seraient plus fiables mais demandent des moyens dont nous ne disposons pas.
- Il convient également de rappeler que la validité des méthodes de recherche qualitative repose sur la notion de saturation théorique qui reste un concept difficile à objectiver.

Le second volet de limites provient de la nature même d'un travail doctoral et de la structuration de la thèse sous forme d'articles.

Ainsi :

- Cette recherche est essentiellement l'œuvre d'un seul chercheur travaillant sans le voisinage de collègues conduisant des recherches sur des thèmes connexes. A une exception près⁴² et en dehors de la supervision des directeurs de ce travail, il n'a pas été possible de collaborer avec d'autres chercheurs pour la conduite et l'analyse des cas alors qu'une double validation des données et/ou l'augmentation du nombre de cas aurai(en)t contribué à renforcer la validité de la recherche. En d'autres termes, l'inévitable biais personnel que nous avons évoqué dès le préambule de ce travail se réduira dès que des collaborations débiteront.
- Nous avons particulièrement veillé à ce que cette recherche suive un 'fil rouge' et que chaque article marque une phase du développement de notre raisonnement. Il s'en suit malheureusement d'inévitables répétitions d'un article à l'autre.
- Dans la même ligne, les trois articles participent à l'idée d'associer les approches par les configurations et par les processus. Force est néanmoins de reconnaître que la première approche est bien mieux balisée que la seconde qui est bien plus exploratoire. Il s'en suit des fluctuations parfois importantes au niveau de la précision du propos qui pourraient être évitées en retirant le volet processus de l'article. A nos yeux, ce point est particulièrement marquant dans le chapitre 3.
- L'exercice doctoral consistant à proposer des articles potentiellement publiables dans des revues scientifiques et compte tenu de contraintes de temps, le volet pratique n'a pas encore fait l'objet de développement très avancé. Nous y revenons dans la section suivante.

5. PERSPECTIVES

A l'entame de ce projet, nous le concevions comme une fin. Aujourd'hui, il nous apparaît seulement comme un premier pas. « Comme le disait Pascal : 'Je tiens pour impossible de connaître les parties en tant que parties sans connaître le tout, mais je tiens pour non moins impossible de connaître le tout sans connaître singulièrement les parties'. La phrase de Pascal nous renvoie à la nécessité des va-et-vient qui risquent de former un cercle vicieux mais qui peuvent constituer un circuit productif dans un mouvement de navette qui tisse le développement de pensée (Morin, 2005, p.135) ».

Ainsi, ce projet marque le début d'un projet plus vaste et de longue haleine. Les chapitres 2 et 3 ont déjà évoqué des pistes de recherche pour le futur ; nous n'allons pas les reprendre ici. Par contre, il nous semble utile de mettre en avant quelques pistes plus générales en distinguant le fait qu'elles pourraient s'appuyer ou non sur le matériel développé dans le cadre de ce projet et en les positionnant sur le diagramme de Seashore (1999) qui schématisait l'écart entre la pratique et la recherche et que nous avons utilisé dans l'introduction.

⁴² Un cas pédagogique (en trois parties) sur la société 'Unibioscreen', développé avec Eleftherios Sapsalis est disponible par ailleurs.

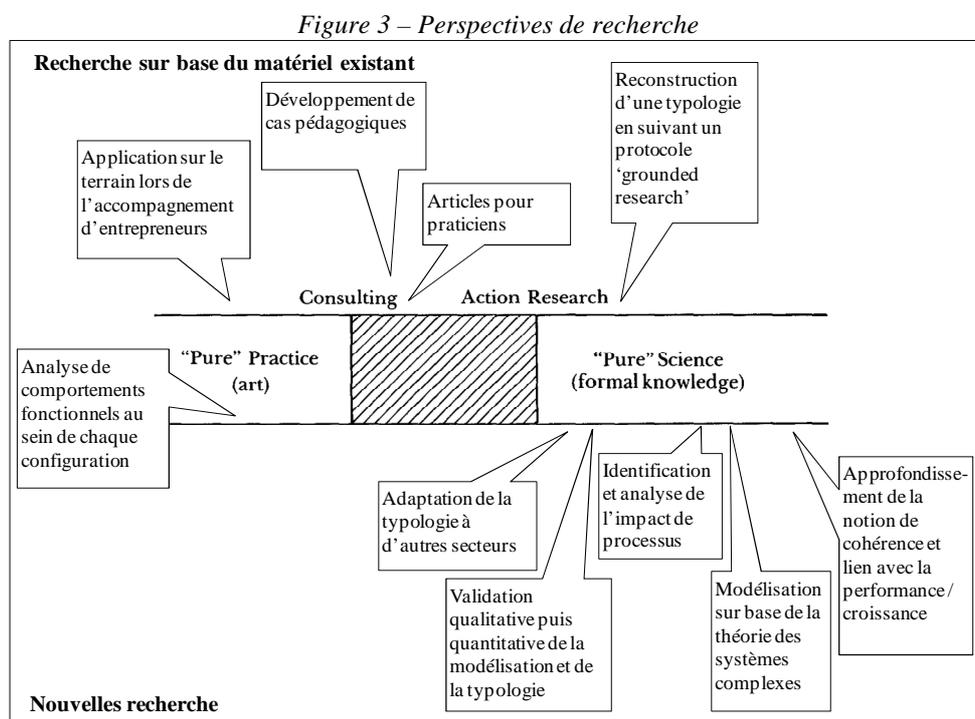
Notre projet se prête assez facilement à des développements orientés vers la pratique. Les formes les plus évidentes sont des articles pour les praticiens, des cas pédagogiques et une utilisation de la modélisation et de la typologie sur le terrain, par exemple lors d'intervention de conseil. En réalisant ce travail, nous poursuivons le processus préconisé par Avenier (2007 ; 2008) qui recommande de compléter le travail académique par la communication des savoirs élaborés aux instances académiques et aux managers et l'activation des savoirs dans des contextes divers. Vu notre motivation personnelle initiale, nul doute que nous poursuivons nos efforts dans cette voie.

Toujours sur base du matériel disponible, il serait également intéressant de reconstruire la typologie de l'article 3 à l'aide d'un protocole de type 'grounded research' tel que le proposent Glaser & Strauss (1967), Eisenhardt (1989) et Locke (2001). Il s'agirait sans doute de la façon la plus efficace de valider la typologie en comparant les résultats d'une approche déductive (la combinaison de propositions existantes telle que nous l'avons réorganisée) avec une approche inductive (ici la 'grounded theory').

Par ailleurs, ce projet permet de s'orienter vers d'autres recherches, souvent plus fondamentales, qui renforceraient son assise théorique. Nous pensons particulièrement (1°) à l'approfondissement de l'opérationnalisation de la notion de cohérence, aux différences entre sa perception a priori et a posteriori par les entrepreneurs ainsi qu'à ses implications sur la performance (en ce compris la croissance) réelle de l'entreprise, (2°) à une articulation plus poussée avec les travaux sur la complexité et la modélisation systémique, (3°) à l'identification et à l'analyse des processus qui influencent les différents éléments d'une configuration, (4°) à l'identification des éléments qui ne changent pas lors des changements de configurations, par exemple en s'inspirant des travaux de Collins & Porras (2000) et (5°) à l'analyse des facteurs qui bloquent la croissance en s'inspirant des travaux de Olson, van Bever & Verry (2008). Par ailleurs, plus proche de la recherche que nous avons réalisée, il reste un important travail de validation qualitative puis quantitative de nos propositions. De même, la possibilité de s'intéresser à d'autres types d'entreprises que celles de service informatique est évidente.

Enfin, en nous orientant plus résolument vers la pratique, il sera intéressant d'étudier en détail les 'bonnes pratiques' et compétences nécessaires à la conduite des opérations quotidiennes dans les jeunes entreprises. D'une certaine façon, il s'agit de s'intéresser au développement des 'capacités dynamiques' liées à l'approche par les ressources. D'une autre, plus pragmatique, il s'agit de reproduire des travaux comparables à ceux de Pichault & Nizet (2000) sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de différentes configurations. Un tel travail pourrait se concevoir en partie au départ des cas étudiés, en poursuivant avec des interviews de responsables commerciaux, techniques, financiers, etc.

La figure 3 illustre le positionnement de ces différentes pistes en se basant sur la figure 1 de l'introduction.



La multiplication des pistes nous renvoie au 'va-et-vient' entre le tout et ses parties et à la possibilité de développer un circuit vertueux menant à l'approfondissement de nos connaissances. Nous souhaitons simplement maintenant l'accélérer en poursuivant nos efforts avec d'autres chercheurs.

REFERENCES

- Achtenhagen L., Melin L. & Naldi L. (2007). Do practitioners and scholars really talk about the same thing when they say 'business growth'?, **Proceedings of 4th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange Conference**, February 2007, Brisbane, Australia.
- Adizes I. (1988). **Corporate Lifecycles**, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
- Aldrich H. (1999). **Organizations evolving**, Sage Publications, London, U.K.
- Almus M. & Nerlinger E.A. (1999). Growth of technology-based new firms: Which factors matter?, **Small Business Economics**, vol. 13, iss. 2, pp. 141-154.
- Anderson A.R. & Atkins M.H. (2002). Configuration and Reconfiguration: Planning for Uncertainty? **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, vol. 2, iss. 4, pp. 406-423.
- Ansoff I. (1965/1988), **Corporate Strategy**, Revised edition (first published in 1965, McGraw-Hill, USA), Penguin Books, London, U.K.
- Avenier M.-J. (1997). Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion, **Actes de la Conférence de l'AIMS 1997**, Montréal, Canada.
- Avenier M.-J. (1999). La complexité amène une stratégie chemin faisant, **Gestion 2000**, n°5, pp. 13-44.
- Avenier M.-J. (2007). Repère pour la transformation d'expériences en science avec conscience, **La construction de savoir pour l'action**, Ed. Avenier M.J. et Schmitt C., L'Harmattan, Paris, France.
- Avenier M.-J. (2008). Une démarche méthodologique pour l'enrichissement réciproque entre théories et pratiques de gestion, **Le partage des connaissances managériales entre chercheurs et praticiens**, Ed. Alis D., Desreumaux A. & Louart P., Vuibert, Paris, France.
- Avenier M.-J. & Gavard-Perret, M.-L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, **Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Ed. Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A., Pearson Education, France.
- Bacharach S.B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. **Academy of Management Review**, vol. 14, n°4, pp. 496-515.
- Bantel K.A. (1998). Technology-based "adolescent" firm configurations: Strategy identification, context, and performance, **Journal of Business Venturing**, vol. 13, pp. 205-230.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, vol. 17, pp. 99-120.
- Baum J. R. & Locke E.A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth, **Journal of Applied Psychology**, vol. 89, iss. 4, pp. 587-598.
- Baum J.R., Locke E.A. & Smith K.G. (2001). A Multidimensionnal Model of Venture Growth, **Academy of Management Review**, vol. 44, n°2, pp. 292-303.
- Bhaskar R. (1975/1978). **A Realist Theory of Science**, 2nd edition (first published in 1978, Leeds Books, U.K.), Verso, London, U.K.
- Bennis W. & O'Toole J. (2005). How business schools lost their way, **Harvard Business Review**, May 2005.
- Betton J. & Dess G.G. (1985). The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations, **Academy Of Management Review**, vol. 10, n°4, pp. 750-757.
- Bidhé A.V. (1996). The questions Every Entrepreneur Must Answer, **Harvard Business Review**, November-December 1996.

- Bidh  A.V. (2000). **The Origin and Evolution of New Businesses**, Oxford University Press, Oxford, U.K.
- Biga Diambeidou M. (2008). An empirical Taxonomy of Early Growth Trajectories, **Thèse**, Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve, Belgique.
- Biga Diambeidou M., Gailly B. & Verleysen M. (2007). Une taxonomie des trajectoires de croissance initiales des jeunes entreprises, **5 me Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat**, Sherbrooke, Canada.
- Biswas S. & Twitchell D. (2002). **Management Consulting**. John Wiley & Sons, New-York, U.S.A.
- Blundel R. (2007). Critical realism: a suitable vehicle for entrepreneurship research ?, **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**, Ed. Neergaard H. & Ulhoi J.P., Edward Elgar, U.K.
- Bozkaya A., Romain A. & Van Pottelsberghe de la Potterie (2004). Surveying Technology-Based Small Firms: A Perspective From Belgium, **CEB Working Paper**, n  04/020, Université Libre de Bruxelles, Belgique.
- Brockhaus R.H. (1980). Risk taking propensity of Entrepreneurs, **Academy of Management Journal**, vol. 23, iss. 3, pp. 509-520.
- Brown T.E. & Kirchoff B.A. (1997a). Resource needs and the dynamic capitalism typology, **Journal of Business Venturing**, vol. 12, pp.161-173.
- Brown T.E. & Kirchoff B.A. (1997b). The effects of resource availability and entrepreneurial orientation on firm growth, **Frontiers of Entrepreneurship Research**, pp. A1-A14.
- Brush C.G., P.G. Greene, and M.M Hart (2001). From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base, **Academy of Management Executive**, vol. 15, iss. 1, pp. 64-78.
- Bruyat C. (1993). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, **Thèse**, Université Pierre Mend s-France, Grenoble II, France.
- Bruyat C. & Julien P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship, **Journal of Business Venturing**, vol. 16, iss. 2, pp. 165-180.
- Burns T. & Stalker G.M. (1961). **The Management of Innovation**, Tavistock, London.
- Bygrave W.D. (2007). The Entrepreneurship paradigm (I) revisited, **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**, Ed. Neergaard H. & Ulhoi J.P., Edward Elgar, U.K.
- Cameron K. & Quinn R.E. (1983). Organizational lifecycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, **Management Science**, vol. 29, iss. 1, pp. 33-51.
- Carland J.W. , Hoy F, Boulton W.R. & Carland J.A.A. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization, **Academy of Management Review**, April 1984, iss. 9, pp. 354-359.
- Catlin K. & Matthews J. (2001). **Leading at the Speed of Growth**, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Hungry Minds, New York, U.S.A.
- Chandler A.D. (1962). **Strategy & Structure**, MIT Press, Boston. U.S.A.
- Chandler G.N. & Hanks S.H. (1994). Founder Competence, the Environment, and Venture Performance, **Entrepreneurship Theory & Practice**, vol. 18, iss. 3, pp. 77-89.
- Charan R., Hofer C.W. & Mahon J. F. (1980). From entrepreneurial to professional management: A set of guidelines, **Journal of Small Business Management**, vol. 18, pp. 1-10.
- Chrisman J.J., Bauerschmidt A. & Hofer C.W. (1999). The Determinants of New Venture Performance, **Entrepreneurship Theory & Practice**, vol. 23, iss. 1, pp. 5-29.

- Churchill N.C. & Lewis V.L. (1983). The five stages of small business growth, **Harvard Business Review**, May-June 1983.
- Collins J.C. & Porras J.I. (2000). **Built to Last**, 3rd edition, Random House, London, U.K.
- Covin J.G. & Slevin D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, **Strategic Management Journal**, vol.10, iss. 1, pp. 75-87.
- Covin J.G. & Slevin D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour, **Entrepreneurship Theory & Practice**, vol. 26, iss. 1, pp. 7-25.
- Cowling M., Fryges, H., Licht G., & Murray G. (2007). **The survival and growth of 'adolescent' high-tech firms in Germany and the U.K. (1997-2003)**, Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, London, U.K.
- Danermark D., Ekstrom M., Jakobsen L. & Karlsson J.C. (2002). **Explaining Society**, Critical Realism Interventions, Routledge, Oxon, U.K.
- Daval H., Deschamps B. & Geindre S. (1999). Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entreprises, **Actes du 1^{er} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat**, Novembre 1999, Lille, France.
- Davidsson P. (1989). Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms, **Journal of Business Venturing**, vol. 4, pp. 211-226.
- Davidsson P. (1991). Continued Entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth, **Journal of Business Venturing**, vol. 6, pp. 405-429.
- Davidsson P. (2000). What entrepreneurship research can do for business and policy practice, **International Journal of Entrepreneurship Education**, vol. 1, iss. 1, pp. 5-24.
- Davidsson P. (2005). The entrepreneurial process as a matching problem, **Proceedings of Academy of Management Conference**, Augustus 2005, Hawaii, U.S.A.
- Davidsson P., Achtenhagen L. & Naldi L. (2005). Research on small firm growth: A review, **35th EISB conference**, Barcelona, Spain, pp. A1-A27.
- Davidsson P., Delmar F. & Wiklund J. (2002). Entrepreneurship as Growth: Growth as Entrepreneurship, **Strategic Entrepreneurship**, Ed. Hitt M.A., Ireland, R.D.; Camp, S.M. & Sexton, D.L., Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Davidsson P., Delmar F. & Wiklund J. (2006). Introduction, **Entrepreneurship and the growth of firms**, Edward Elgar, Vheltenham, U.K., pp. 1-18.
- Davidsson P. & Klofsten M. (2003). The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms, **Journal of Small Business Management**, vol. 41, iss. 1, pp. 1-26.
- Davidsson P. & Wiklund J. (2000). Conceptual & empirical challenges in the study of firm growth, **Handbook of Entrepreneurship**, Ed. Sexton D. & Landstrom H., Blackwell, Oxford, UK, pp. 26-44.
- Davidsson P. & Wiklund J. (2001). Level of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future, **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 25, iss. 4, pp. 81-99.
- Delmar F. (1997). Measuring growth: methodological considerations and empirical results, **Entrepreneurship and SME Research. On its Way to the Next Millennium**, Ed. Donckels R. & Miettinen A., Ashgate, UK.
- Delmar F., Davidsson P. & Gartner W.B. (2003). Arriving at the high-growth firm, **Journal of Business Venturing**, vol. 18, pp. 189-216.
- Delmar F. & Shane S. (2003). Does business planning facilitate the devolment of new ventures?, **Strategic Management Journal**, vol. 24, n° 12, pp. 1165-1185.

- Delmar F. & Wiklund J. (2003). Growth motivation and growth: untangling causal relationship. **Proceedings of Academy of Management Conference**, August 2003, Seattle, U.S.A.
- Deloitte (2008). **Politique de création d'entreprises à caractère technologique en Région de Bruxelles-Capitale : Etat de la situation et recommandations**, Etude réalisée à la demande de la Région de Bruxelles-Capitale, Bruxelles, Belgique.
- Desreumaux A. (2005). **Théorie des Organisations**, 2e édition, Editions EMS, Paris, France.
- Dess G.D., Lumpkin G.T. & Covin J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, **Strategic Management Journal**, vol. 18, n° 9, pp. 677-695.
- Donaldson L. (1996). **For positivist organization theory**, Sage Publications, London, U.K.
- Doty & Glick (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling, **Academy of Management Review**, vol. 19, n°2, pp. 203-251.
- Drazin R. & Van de Ven A.H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory, **Administrative Science Quarterly**, vol. 30, pp. 514-539.
- Drucker P. (1985). **Entrepreneurship and innovation: practice and principles**, Harper Business, New-York, U.S.A.
- Eisenhardt K. M. (1989). Building theories from case study research, **Academy of Management Review**, vol. 14, n°4, pp. 532-550.
- Eisenhardt K. M. and Martin, M. (2000). Dynamic capabilities: what are they?, **Strategic Management Journal**, vol. 21, iss. 10, pp. 1105-21.
- Ettinger J.-C. (1983). Le profil psychologique du créateur d'entreprise, **Revue Française de Gestion**, n°41, pp. 24-30.
- Ettinger J.-C. (1989). Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise, **Revue Française de Gestion**, n°73, pp. 56-61.
- Ettinger J.-C. & Witmeur O. (2003). **Réussir son Projet d'Entreprise**, Edition Labor, Bruxelles, Belgique.
- Fayolle A. (2003a). **Le métier de créateur d'entreprise**, Editions d'Organisation, Paris, France.
- Fayolle A. (2003b). Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial, **La Revue des Sciences de Gestion**, n° 200, pp. 15-31.
- Fayolle A. (2004). **Entrepreneuriat. Apprendre à Entreprendre**, Dunod, Paris, France.
- Fayolle A. (2007). **Entrepreneurship and New Value Creation: The Dynamic of the Entrepreneurial Process**, Cambridge University Press, U.K.
- Flamholtz E.G. (2003). Towards an integrative theory of organizational success and failure: Previous research and future issues, **International Journal of Entrepreneurship Education**, vol. 1, iss. 3, pp. A1-A13.
- Flamholtz E.G. & Randle Y. (2000). **Growing Pains**, New and revised edition, Jossey-Bass, San Francisco, U.S.A.
- Fletcher M. & Harris S. (2002). Seven aspects of strategy formation, **International Small Business Journal**, vol. 20, iss. 3, pp. 297-314.
- Fombrun C.J. & Wally S. (1989). Structuring Small Firms for Rapid Growth, **Journal of Business Venturing**, vol. 4, pp. 107-122.
- Foss N.J. (1997). Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions, **Resources, Firms & Strategies**, Ed. Foss N.J., Oxford University Press, UK.

- Garnsey E. (2002). The growth of new ventures: Analysis after Penrose, **The Growth of the Firm**, Ed. Pitelis C., Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 101-125.
- Garnsey E., Stam E. & Hefferman P. (2006). New firm growth: Exploring processes and paths, **Industry & Innovation**, vol. 13, n° 1, pp. 1-20.
- Gartner W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, **Academy of Management Review**, vol. 10, n° 4, pp. 696-706.
- Gartner W.B. (1988). 'Who Is an Entrepreneur?' Is the Wrong Question, **American Journal of Small Business**, Spring 1988, pp.11-32.
- Gartner W.B. & Birley S. (2002). Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research, **Journal of Business Venturing**, vol. 14, pp. 387-395.
- Gartner W.B., Davidsson P. & Zahra S.A. (2006). Are You Talking to Me? The Nature of Community in Entrepreneurship Scholarship, **Entrepreneurship Theory & Practice**, vol. 30, iss. 4, pp.321-331.
- Geirsick C.J.N. (1994). Pacing strategic change: the case of a new venture, **Academy of Management Journal**, vol. 37, iss. 1, pp. 9-45.
- Gilbert B.A., McDougall P.P. & Audretsch D.B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension, **Journal of Management**, vol. 32, n°6, pp. 926-950.
- Glaser B.G. & Strauss A.L. (1967). **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**, Aldine Transaction, New Brunswick, U.S.A.
- Godener A. (2002). PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ?, **Revue Internationale PME**, vol. 15, n° 1, pp. 39-63.
- Grant R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, **California Management Review**, vol. 33, iss. 3, pp. 114-135.
- Grant R.M. (2002). **Contemporary Strategy Analysis**, Fourth edition, Blackwell Business, Malden, U.S.A.
- Greene P.G. & Brown T.E. (1997). Resource needs and the dynamic capitalism typology, **Journal of Business Venturing**, vol. 12, pp. 161-173.
- Greiner L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow, **Harvard Business Review**, July-Augustus 1972.
- Grenier C. et Josserand E. (2003). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, **Méthodes de recherche en management**, 2ème édition, Ed. Thiétart R-A., Dunod, Paris, France.
- Gundry L.K. & Welsch H.P. (2001). The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises, **Journal of Business Venturing**, vol. 16, pp. 453-470.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1990). The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, May-June 1990.
- Hanks H.H., Watson C.J, Jansen E. & Chandler G.N. (1993). Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. **Entrepreneurship Theory & Practice**, vol. 17, iss. 2, pp. 5-30.
- Hannan M.T. & Freeman J. (1977). The Population Ecology of Organizations, **American Journal of Sociology**, vol. 82, n°5, pp. 929-964.
- Hartwig M. (2007). **Dictionary of critical realism**, Critical Realism Interventions, Routledge, London, U.K.
- Hay M. & Kamshad K. (1994). Small Firm Growth: Intention, Implementations & Impediments, **Business Strategy Review**, vol. 5, n°3, pp. 49-68.

- Heirman A. & Clarysse B. (2004). How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective, **Journal of Technology Transfer**, vol. 29, n°3-4, pp. 247-268.
- Heirman A. & Clarysse B. (2005). The imprinting effect of initial resources and market strategy on the early growth path of start-ups, **Proceedings of Academy of Management Conference**, Augustus 2005, Honolulu, U.S.A.
- Hendrickson L.U. (1992). Bridging the gap between organization theory and the practice of managing growth: The dynamic system planning model, **Journal of Organizational Change Management**, vol. 5, iss. 3, pp. 18-34.
- Hernandez E.M. (1999). **Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat**, L'Harmattan, Paris, France.
- Hernandez E.-M. (2001). **L'entrepreneuriat: Approche théorique**, L'Harmattan, Paris, France.
- Herzberg F. (1966). **Work and the Nature of Man**, The World Publishing Co, New York.
- Hill R.C., Murphy G.B. & Trailer J.W. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research, **Journal of Business Research**, vol. 36, pp. 15-23.
- Hlady Rispal M. (2002). **La méthode des cas**, De Boeck Université, Bruxelles, Belgique.
- Hoch D.J., Roeding C.R., Purkert G. & Lindner, S.K. (2000). **Secrets of Software Success**. Harvard Business School Press, Boston, U.S.A.
- Hofer C.W. & Sandberg W.R. (1987). Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success, **American Journal of Small Business**, Summer 1987, pp. 11-25.
- Ireland R.D., Hitt M.A. & Sirmon D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, **Journal of Management**, vol. 29, n° 6, pp. 963-989.
- Janssen F. (2000). Les déterminants de la croissance des PME, **Reflets et perspectives de la vie économique**, tome XXXIX, n°4, pp. 33-46.
- Janssen F. (2002). Les déterminants de la croissance des P.M.E. : analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges, **Thèse**, Université Jean Moulin, Lyon 3, France.
- Janssen F. (2005). La conceptualisation de la croissance: L'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des représentations interchangeables d'un même phénomène?, **Gestion 2000**, vol. 22, n° 6, pp. 267-291.
- Julien P.-A. (2003). **Les PME à forte croissance**, Presse de l'Université de Québec, Sainte-Foy, Canada.
- Julien P.-A. & Marchesnay M (1988). **La petite entreprise**, Vuibert Gestion, Paris, France.
- Julien P.-A., Saint-Jean E. & Audet J. (2006). Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance, **Communication lors du 8^{ème} CIFEPME**, Fribourg, Suisse.
- Katz D. & Kahn R.L. (1966). **The Social Psychology of Organizations**, Wiley & Sons, U.S.A.
- Kaye H. (1998). **Inside the Technical Consulting Business**, 3rd edition, John Wiley & Sons, New-York, U.S.A.
- Kazanjian R.K. (1988). Relations of dominant problems to stage of growth in technology-based new firms, **Academy of Management Journal**, vol. 21, iss. 2, pp. 257-279.
- Kazanjian R.K. & Drazin R. (1989). An empirical test of a stage of growth progression model, **Management Science**, vol. 35, n°12, pp. 1489-1503.
- Kazanjian R.K. & Drazin R. (1990). A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures, **Journal of Business Venturing**, vol. 5, pp. 137-150.

- Ketchen D.J. Jr, Thomas J.B. & Snow C.C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches, **Academy of Management Journal**, vol. 36, n° 6, pp. 1278-1313.
- Kets De Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: a person at the crossroads, **Journal of Management Studies**, vol. 14, iss. 1, pp. 34-57.
- Landstrom H. (2005). **Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research**, Springer, New York, U.S.A.
- Laufer J. (1975). Comment on devient entrepreneur, **Revue Française de Gestion**, n°2, pp. 11-26.
- Lauwrence P.R. & Lorsch J.W. (1967). **Organization and Environment**, Harvard University Press, Boston, U.S.A.
- Lemoigne J.-L. (1990). **La Modélisation des systèmes complexes**, Bordas, Paris. France.
- Levy A. (1986). Second-order planned change: definition and conceptualization, **Organizational Dynamics**, Summer 1896, pp. 5-20.
- Lichtenstein B.M. & Brush C.G. (2001). How Do 'Resource Bundles' Develop and Change in New Venture? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 26, iss. 1, pp. 37-58.
- Lichtenstein B.M., Levie J. & Hay M. (2007). Stage Theory is Dead! Long Live the New Stages Theory of Organizational Change, **Working paper** 1017, University of Massachusetts, U.S.A.
- Lichtenstein G.A. & Lyons T.S. (2008). Revisiting the business life-cycle – Proposing an actionable model for assessing and fostering entrepreneurship, **Entrepreneurship & Innovation**, vol. 9, n°4, pp. 241-250.
- Locke K. (2001). **Grounded Theory in Management Research**, Sage, London, U.K.
- Lumkin G.T. & Dess G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, **Academy of Management Review**, vol. 21, iss. 1, pp. 135-172.
- Mahoney J.T. & Pandian J.R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, **Strategic Management Journal**, vol. 13, iss. 5, pp. 363-380.
- Marchesnay M. (1991). La PME: une gestion spécifique, **Economie Rurale**, n°206, pp. 11-17.
- Marchesnay M. & Messeghem K. (2001). **Cas de stratégie de PME**, Edition EMS, Paris, France.
- Maslow A. (1954). **Motivation and Personality**, Harper & Row, New York, U.S.A.
- McClelland D. (1961). **The Achieving Society**, Van Nostrand, Princeton, U.S.A.
- McDougall P.P., Covin J.G., Robinson R.R. Jr., Herron L. (1994). The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content, **Strategic Management Journal**, vol. 15, n°7, pp. 537-554.
- McHugh P. (1999). **Making It Big in Software**, Rubic Publishing, U.K.
- Messeghem K. (2003). Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs, **International Small Business Journal**, vol. 21, iss. 2, pp. 197-212.
- Merz G.R., Weber P.B. & Laetz V.B. (1994). Linking small business management with entrepreneurial growth, **Journal of Small Business Management**, vol. 32, iss. 4, pp. 48-60.
- Meyer A.D., Tsui A.S. & Hinings C.R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis, **Academy of Management Journal**, vol. 36, n°6, pp. 1175-1195.
- Miles M.B. & Huberman A.M. (1994). **Qualitative Data Analysis**, 2nd edition, Sage, Thousand Oaks, U.S.A.
- Miles R.E. & Snow C.C. (1978). **Organizational Strategy, Structure, and Process**, McGraw-Hill, New York, U.S.A.

- Miles R.E. & Snow C.C. (1984). Fit, failure and the hall of fame, **California Management Review**, vol. 26, n°3, pp. 10-28.
- Miller D. (1981). Toward a new contingency approach: the search for organizational gestalts, **Journal of Management Studies**, vol. 18, n°1, pp. 1-26.
- Miller D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, **Management Science**, vol. 29, n°7, pp. 770-791.
- Miller D. (1986). Configuration of Strategy & Structure: Towards a Synthesis. **Strategic Management Journal**, vol. 7, n°3, pp. 233-249.
- Miller D. (1987). The Genesis of Configuration, **Academy of Management Review**, vol. 12, n° 4, pp. 686-701.
- Miller D. (1996). Configurations Revisited. **Strategic Management Journal**, vol. 17, n°7, pp. 505-512.
- Miller D. (1999). Notes of the study of configurations, **Management International Review**, vol. 39, n°2, pp. 27-39.
- Miller D. & Friesen P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation, **Management Science**, vol. 24, iss. 9, pp. 921-931.
- Miller D. & Friesen P.H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation, **Academy of Management Journal**, vol. 23, iss. 4, pp. 591-614.
- Miller D. & Friesen P.H. (1984a). A longitudinal study of the corporate life cycle, **Management Science**, vol. 30, iss. 10, pp. 1161-1178.
- Miller D. & Friesen P.H. (1984b). **Organizations, a quantum view**, Prentice Hall, U.S.A.
- Miller D., Kets De Vries M.F.R. & Toulouse J.-M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment, **Academy of Management Journal**, vol. 25, n°2, pp. 237-253.
- Miller D. & Mintzberg H. (1983). The Case for Configuration, **Beyond Method**, edited by G. Morgan, Sage Publications, Beverly Hills, USA, pp. 57-73.
- Mintzberg H. (1978). **Structure et dynamique des organisations**, Editions d'Organisation, Paris, France.
- Mintzberg H. (1983). **Power In and Around Organizations**, Prentice Hall, Englewood cliffs, U.S.A.
- Mintzberg H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, **California Management Review**, Fall 1973, vol. 30, iss. 1, pp. 11-24.
- Mintzberg H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, **Harvard Business Review**, Jan-Feb. 1994, pp. 107-114.
- Mintzberg H., Alhstrand B. & Lampel J. (1998). **Strategy safari**, Pearson Education, London, U.K.
- Mishina Y., Pollock T.G. & Porac J.F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion, **Strategic Management Journal**, vol. 25, n°12, pp.1179-1198.
- Mohrman A.M. Jr, Mohrman S.A., Lawler E.E., Ledford G.E. (1999). Introduction to the new edition, **Doing Research That Is Useful for Theory and Practice**, Ed. Lawler E.E., Mohrman A.M. Jr, Mohrman S.A., Ledford, G.E. Jr & Cummings T.G., revised edition, Lexington Books, U.S.A.
- Moore G.A. (1999). **Crossing the Chasm**, 2nd edition, Capstone, New York, U.S.A.
- Morin E. (2005). **Introduction à la pensée complexe**, Editions du Seuil, Paris, France.

- Moreau F. (2003). Proposition d'une typologie des modes de développement des jeunes entreprises technologiques innovantes à fort potentiel de croissance, **Thèse**, Université de Paris X-Nanterre, France.
- Nambisan S. (2001). Why Service Businesses Are Not Product Businesses, **MIT Sloan Management Review**, vol. 42, iss. 4, pp. 72-80.
- Naman J.L. & Slevin D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests, **Strategic Management Journal**, vol. 14, n°2, pp. 137-153.
- Neergaard H. (2007). Sampling in entrepreneurial settings, **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**, Ed. Neergaard H. & Ulhoi J.P., Edward Elgar, U.K.
- Neergaard H. & Ulhoi J.P. (2007). Methodological variety in entrepreneurship research, **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**, Ed. Neergaard H. & Ulhoi J.P., Edward Elgar, U.K.
- Nicholls-Nixon C.L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur's impossible dream, **Academy of Management Executive**, vol. 18, n°1, pp. 77-89.
- Nizet J. & Pichault F. (2001). **Introduction à la théorie des configurations**, De Boeck & Larcier, Bruxelles, Belgique.
- O'Farrell P.N. & Hitchens D.M.W.N. (1988). Alternative theories of small-firm growth: a critical review, **Environment and Planning A**, vol. 20, pp. 1365-1383.
- Observatory of European SMEs (2002). **High-tech SMEs in Europe**, European Commission - Enterprise publications, vol. 2002, iss. 6, Luxembourg.
- Olson M.S., van Bever D. & Verry S. (2002). When Growth Stalls, **Harvard Business Review**, March 2008.
- Patton M. Q. (2002). **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3rd edition. Sage, U.S.A.
- Penrose E. (1959). **The Growth of the Firm**, Oxford University Press, Oxford, U.K.
- Perren L. & Ram M. (2004). Case-study Method in Small Business and Entrepreneurial Research, **International Small Business Journal**, vol. 22, iss. 1, pp. 83-101.
- Perret V. & Séville M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche, **Méthodes de Recherche en Management**, Ed. Thiéart R.A. & coll., 2ème édition, Dunod, Paris, France.
- Pichault F. & Nizet J. (2000). **Les pratiques de gestion des ressources humaines**, Editions du Seuil, Paris, France.
- Pirnay F., Surlemont B. & Degroof J.J. (2006). **Les déterminants de la croissance des spin-off universitaires**, Etude réalisée à la demande de la Région Wallonne, Liège, Belgique.
- Pitelis C. (2002). On the garden of Edith: Some themes, **The Growth of the Firm**, Ed. Pitelis C., Oxford University Press, Oxford, U.K., pp. 1-15.
- Porter M.E. (1985). **Competitive Advantage**, Free Press, New York, U.S.A.
- Quinn J.B. (1981). Formulating strategy one step at a time, **Journal of Business Strategy**, Winter 1981, vol. 1, pp. 42-63.
- Rangone A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises, **Small Business Economics**, vol. 12, iss. 3, pp. 233-248.
- Roberts M.J. (2003). **Managing the Growing Venture**, Harvard Business School, Boston, U.S.A.
- Robinson K.C. & McDougall P.P. (2001). Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches, **Strategic Management Journal**, vol. 22, n°6, pp. 659-685.

- Rogoff E.G., Lee M.-S & Sub D.-C. (2004). 'Who Done It?' Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success, **Journal of Small Business Management**, vol. 42, n°4, pp. 364-376.
- Rosen D.E., Schroeder J.E. & Purinton F.F. (1998). Marketing High Tech Products: Lessons in Customer Focus from the Marketplace, **Academy of Marketing Science Review**, vol. 6, pp. A1-A19.
- Rostow W.W. (1960). **The Stages of Economic Growth**, Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Rumelt R.P. (1997). The Evaluation of Business Strategy, **The Strategy Process**, Ed. Mintzberg H. & Quinn J.B., 3rd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, U.S.A.
- Saemundsson R.J. (2003). Entrepreneurship, technology and the growth process: A study of young medium-sized technology-based firms, **Thesis**, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden.
- Sahlman W.A. (1996). Some Thoughts on Business Plans, **The Entrepreneurial Venture**, Harvard Business School Press, Boston, U.S.A.
- Sammut, S. (1998). **Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage**, L'Harmattan, Paris, France.
- Sandberg W.R. (1986). **New Venture Performance, The Role of Strategy and Industry Structure**, Lexington Books, U.S.A.
- Sarasvathy S.D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, **Academy of Management Review**, vol. 26, n°2, pp. 243-263.
- Sayer A. (1984/1992). **Method in Social Science – A Realist Approach**, 2nd edition (First published in 1984, Hutchinson, U.K.), Routledge, Oxon, U.K.
- Schumpeter J.A. (1934). **The Theory of Economic Development**, Harvard University Press, Cambridge, U.S.A.
- Seashore S.E. (1999). Institutional and Organizational Issues in Doing Useful Research, **Doing Research That Is Useful for Theory and Practice**, Ed. Lawler E.E., Mohrman A.M. Jr, Mohrman S.A., Ledford, G.E. Jr & Cummings T.G., Revised edition, Lexington Books, U.S.A.
- Shane S. (2003). **A General Theory of Entrepreneurship**, Edward Elgar, Northampton, U.S.A.
- Shane S. & Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, **Academy of Management Review**, vol. 25, n° 1, pp. 217-226.
- Slevin D.P. & Covin J.G. (1997). Time, Growth, Complexity and Transitions: Entrepreneurial Challenges for the Future, **Entrepreneurship Theory & Practice**, vol. 24, iss. 2, pp. 53-68.
- Snow, C.C., Miles R.E. & Miles G. (2005). A Configurational Approach to the Integration of Strategy and Organization Research. **Strategic Organization**, vol. 3, iss. 4, pp. 431-439.
- Snuif H.R. & Zwart P.S. (1994). Modeling new venture development as a path of configurations, **Proceedings of the 39th ICSB conference**, Strasbourg, France.
- Steinmetz L.L. (1969). Critical Stages of Small Business Growth, **Business Horizon**, Feb. 1969.
- Stevenson H.H. & Gumpert D.E. (1985). The Heart of Entrepreneurship, **Harvard Business Review**, Mar-Apr 1985.
- Storey D.J. (1994). **Understanding the small business sector**, Thompson, London, U.K.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, **Strategic Management Journal**, vol. 18, n°7, pp. 509-33.
- Timmons J.A. (1999). **New Venture Creation**, 5th Edition, Irwin Mc Graw-Hill, Boston, U.S.A.

- Usunier J.-C., Eaterby-Smith M. & Thorpe R. (2000). **Introduction à la recherche en gestion**, 2ème éd., Economica, Paris, France.
- Van de Ven A.H. (1989). Nothing Is Quite So Practical as a Good Theory, **Academy of Management Review**, vol. 14, n°4, pp. 486-489.
- Van de Ven A.H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note, **Strategic Management Journal**, vol. 13, n°8, pp. 169-188.
- Van de Ven A.H. & Engleman R.M. (2004). Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship, **Journal of Business Venturing**, vol. 19, pp. 343-358.
- Van de Ven A.H. & Poole M.S. (1995). Explaining Development and change in Organizations, **Academy of Management Review**, vol. 20, n°3, pp. 510-540.
- Venkatraman N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. **Academy of Management Review**, vol. 14, n°3, pp. 423-444.
- Venkatraman N. & Camillus J.C. (1984). Exploring the concept of 'fit' in strategic management, **Academy of Management Review**, vol. 9, n°3, pp. 513-525.
- Verstraete T. & Fayolle A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat, **Revue de l'Entrepreneuriat**, vol. 4, n°1, pp. 33-52.
- Vohora A., Wright M. & Lockett A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies, **Research Policy**, vol. 33, pp. 147-175.
- Vroom V.H. (1964). **Work and Motivation**, John Wiley, New York, U.S.A.
- Wacheux F. (1996). **Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion**, Economica, Paris, France.
- Walcoff P. (1999). **The Fast Forward MBA in Business Planning for Growth**, John Wiley & Sons, New York, U.S.A.
- Wernerfelt B. (1984). The resource-based view of the firm, **Strategic Management Journal**, vol. 5, pp. 171-180.
- West A. (1998). **A Business Plan: Build a great plan for the growing business**, 2nd edition, Business Handbooks, London, U.K.
- Whetten D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?, **Academy of Management Review**, vol. 14, n° 4, pp. 490-495.
- Wiklund J. (1998). Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond, **Thesis**, Jonkoping International Business school, Sweden.
- Wiklund J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, **Entrepreneurship Theory & Practice**, vol. 24, iss. 1, pp. 37-48.
- Wiklund J. & Shepherd D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, **Journal of Business Venturing**, vol. 20, pp. 71-91.
- Wiklund J., Davidsson P. & Delmar F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth, **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 27, iss. 3, pp. 247-270.
- Wilson P. & Bates S. (2003). **The Essential Guide to Managing Small Business Growth**, John Wiley & Sons, Chichester. U.S.A.
- Yin R.K. (2003). **Case Study Research**, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks, U.S.A.
- Zahra S.A. & Bogner W.C. (1999). Technology Strategy and Software New Ventures' Performance: Exploring the moderating Effect of the Competitive Environment, **Journal of Business Venturing**, vol. 15, pp. 135-173.

- Zahra S.A., Sapienza H.J. & Davidsson P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, vol. 43 ; n° 4, pp. 917-955.
- Zammuto R.F. (1988). Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice, **Journal of Management Studies**, vol. 25, iss. 2, pp. 105-120.